

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu

The Use of Benchmarking for Assessing the Market Position of the
Company

Student: Bc. Aneta Budinová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Budinová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu**
The Use of Benchmarking for Assessing the Market Position of the Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska benchmarkingu a postavení podniku na trhu
3. Využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

WIREMAN, Terry. *Benchmarking best practices for maintenance, reliability and asset management*. 3. New York: Industrial Press, 2014. 300 p. ISBN 978-08-3119-293-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh zpracovala samostatně a použila k tomu poskytnuté materiály.

V Ostravě dne 21.4. 2016


.....
Bc. Aneta Budinová

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoreticko – metodologická východiska benchmarkingu a postavení podniku na trhu ...	6
2.1 Výkonnost podniku.....	6
2.2 Měření podnikové výkonnosti.....	7
2.2.1 Moderní metody hodnocení podnikové výkonnosti	10
2.2.2 Zvyšování podnikové výkonnosti.....	12
2.3 Benchmarking.....	13
2.3.1 Finanční analýza a její zdroje	13
2.3.2 Spider graf.....	14
2.3.3 Poměrové ukazatele pro sestavení Spider grafu.....	17
2.3.4 Benchmarking	25
2.3.5 Význam benchmarkingu	25
2.3.6 Druhy a přístupy k benchmarkingu.....	27
2.3.7 Definování klíčových kompetencí.....	30
2.3.8 Průběh benchmarkingu	31
2.3.9 Oblasti aplikace benchmarkingu.....	34
2.3.10 Vazba mezi benchmarkingem a konkurenceschopností	35
3. Využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu.....	38
3.1 Vytvoření Spider grafu GC	43
3.1.1 Spider graf GC.....	52
3.2 Benchmarking.....	54
3.2.1 Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí benchmarkingu.....	58
4. Návrhy a doporučení.....	65
Závěr	70
Seznam použité literatury	71
Seznam zkratk.....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
Seznam příloh.....	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

1. Úvod

Základním předpokladem konkurenceschopnosti, nebo-li prosazením se v daném odvětví je nejen v poslední moderní době hlavním a jednoznačným předpokladem pro fungování podniku. V poslední době se stále velká část firem potýká s následky finanční krize a někteří manažeři uvádějí, že aktuální situace na trhu je mnohem komplikovanější a těžší než v samém průběhu krize. Stále sílí tlak na efektivnější využívání zdrojů, minimalizaci nákladů výroby, vylepšování podnikových procesů a také tvorbu inovací a změn. Je možné realizovat v podniku změny od nevnímání malých jako např. ve formě výměny typu materiálu pro výrobu, až po nekompromisní změny organizačních struktur. Mnoho podniků se však soustřeďuje jen na jednu oblast a to na náklady a jejich snižování. V první řadě jsou tedy ve firmách sledovány finanční ukazatele a nefinanční analýza je stavena do pozadí. Existuje něco mnohem důležitějšího a to neustálé zlepšování jak vnitřních výkonů, tak jistého vjemu, kterým firma navenek působí. Je žádoucí se srovnávat s tím nejlepším na trhu a snažit se také nabídnout zákazníkům takové služby či produkty, kterými lze předstihnout tohoto konkurenta.

Jednou z nejvhodnějších moderních metod pro hodnocení výkonnosti podniku je benchmarking. V tomto modelu je nahlíženo na změny ve společnosti objektivněji v rámci celého trhu a to způsobem učení se od nejlepšího. Součástí je pokládání otázek typu - proč se nepoučit od někoho, kdo je lepší a v dané problematice má bohatší zkušenosti. České společnosti však této metodě moc neholdují a není běžné se v podnicích s benchmarkingem setkávat. Je to nejspíše proto, že se v České republice firmy obávají otevírat se svým konkurentům, kteří je v konečném důsledku mohou zlikvidovat. Vedením by mohl být benchmarking brán jako nástroj k dosažení konkurenční výhody.

Tato metoda zkoumání bude použita na podnik energetického odvětví sídlící v Havířově a to Gascontrol s.r.o.. Společnost byla založena v roce 1992 panem Mieczyslawem Molendou a specializuje se na dodávky energetických celků v plynárenství, těžebním průmyslu a elektroenergetice.

Cílem této diplomové práce je využít metodu benchmarkingu pro posouzení

postavení podniku z oblasti energetického průmyslu na trhu a následně navrhnout opatření ke zlepšení jeho tržní pozice.

Práce bude rozdělena na tři základní části a to teoreticko-metodologická východiska využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu, aplikaci metod popsaných v teoretické části a následné návrhy a doporučení vyplývající z použití vybraných metod.

V první teoretické části budou vymezeny důležité pojmy jako výkonnost podniku, měření výkonnosti podniku. Dále bude teoreticky popsáno, jak je možno použít spider graf pomocí využití poměrových ukazatelů, které budou také teoreticky popsány. Největší část teoreticko-metodologických východisek bude věnována metodě benchmarking, kde bude vymezen význam metody, druhy přístupů benchmarkingu, definování klíčových kompetencí, průběh benchmarkingu.

Druhá kapitola bude věnována popisu firmy Gascontrol s.r.o. a dále bude na této firmě provedena finanční analýza pomocí spider grafu a dále benchmarking metoda. Na základě výsledků těchto testování budou navrženy návrhy a doporučení na zlepšení výkonnosti podniku.

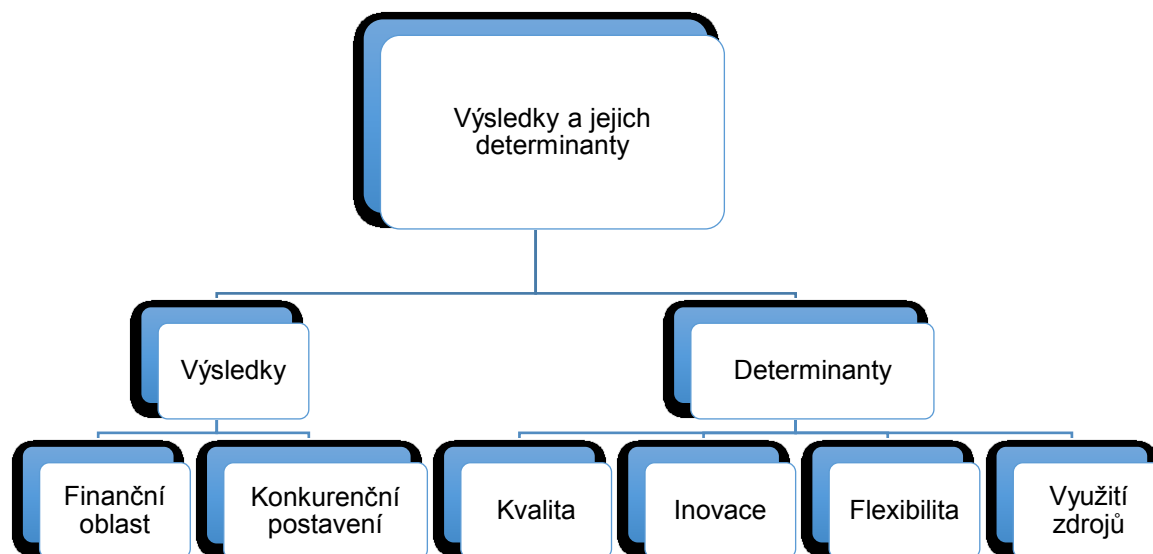
2. Teoreticko – metodologická východiska benchmarkingu a postavení podniku na trhu

V této kapitole budou popsány jednotlivé pojmy důležité pro další zpracování této práce, je v ní zahrnuto rozdělení a popis dílčího členění benchmarkingu a také budou rozebrány jednotlivé metody pro zvýšení výkonnosti podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Existuje velmi mnoho různých definic pro podnikovou výkonnost. Asi nejvýstižnější je definice formulující, že je důležité co nejlepší zhodnocení investic vložených do podniku a jeho aktivit. Specifikem je odlišné hodnocení výkonnosti různými podnikovými subjekty jako například vlastníkem, manažerem a zákazníky (Šulák, 2004). V současné finanční teorii a praxi se pojem výkonnosti podniku používá zejména ve spojitosti se schopností podniku zhodnocovat kapitál vložený do podnikání. Jiná definice hovoří o podnikové výkonnosti jako o schopnosti přeměnit výrobní faktory na výsledné produkty a služby (Johnson et al, 2000). Neustále měnící se podnikatelské prostředí způsobuje, že vedení podniků se v dnešní době soustředí hlavně na výkonnost a efektivitu ve všech úsecích podniku. Dosáhnout zvýšené výkonnosti podniku je možné orientací na tři základní složky chodu podniku a těmi jsou náklady, čas a kvalita. Pokud je podnik schopný efektivně řídit tyto složky, je na dobré cestě k permanentnímu zvyšování podnikové výkonnosti. Jednou z velkých chyb vedení podniku bývá orientace založená jen na výsledkové veličiny jako je zisk, tržby a jiné. Tyto veličiny jsou však pro strategické postavení podniku nepostačující. Když má být podnik dlouhodobě úspěšným, mělo by jeho vedení věnovat značnou pozornost také takzvaným klíčovým ukazatelům výkonnosti – key performance indicators (dale jen KPI). Tyto ukazatele jsou přiřazeny ke konkrétním úsekům podniku.

Obr.č.2.1 Soustava výsledků a jejich determinantů



Zdroj: TUMPACH (2008, upraveno)

Dalším druhem hodnotících ukazatelů jsou takzvané soustavy výsledků a determinantů (RDF). Těmito ukazateli jsou hodnoceny finanční, ale i nefinanční složky výkonnosti podniku. Podmínkou dosažení kladných výsledků v této soustavě je plnění všech stanovených cílů v oblasti determinantů (Tumpach, 2008).

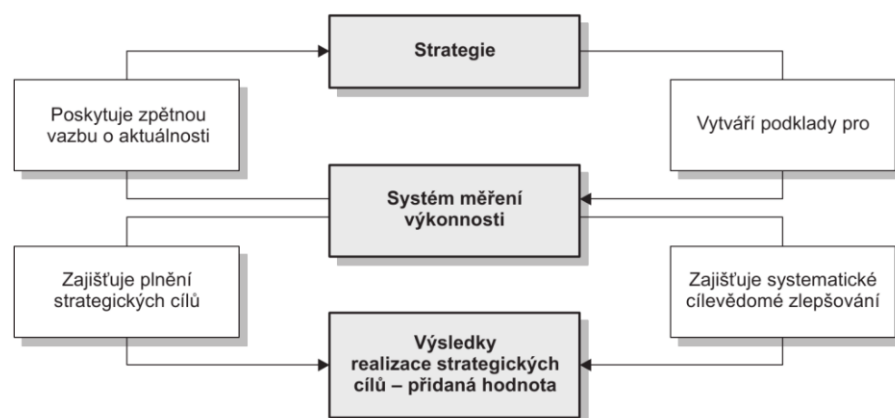
2.2 Měření podnikové výkonnosti

Měření výkonnosti podniku se v současné době stává jedním z klíčových nástrojů v řízení podniku. Nejčastějším nástrojem pro měření podnikové výkonnosti je v současnosti finanční analýza, ale z důvodu neustálého zvyšování konkurenčního tlaku trhu už v posledních letech nepostačuje. Její nevýhodou je neschopnost převodu do strategických záměrů podniku.

Systémem měření výkonnosti je poskytována zpětná vazba o aktuálnosti strategie. Ukazateli, které jsou tzv. předstižené, je ve správný čas signalizováno, pokud je plnění strategických cílů ohroženo (pokud jsou signalizovány znatelné odchylky od cílů, které byly naplánovány, je nutno aktualizovat strategii; pokud jsou odchylky malé, je nutné zvýšit výkonnost daných procesů) nebo zda je vše v pořádku. Současně do jisté míry je jimi pomáháno manažerům, aby mohli určit příčinu problému a oni pak mohli ve správný čas rozhodnout o vyplývajícím opatření (Šmíd,

2007). Systém měření výkonnosti se opírá o cíle jednotlivců, projektů, procesů a strategií v nejvyspělejších podnicích světa a účinně funguje. Základem úspěchu firmy je její vlastní strategie, u níž je nutné, aby respektovala široké souvislosti. Procesní a projektové řízení je pak nástroji realizace strategie a má přímý vliv na kvalitu realizace strategie firmy a pak návazně také na výkonnost podniku. Zřejmým faktem je také to, že jednotlivé činnosti v projektech i procesech vykonávají jednotlivci.

Obr.č.2.2 Úloha systému měření výkonnosti



Zdroj: Šmíd (2007)

Takový systém měření výkonnosti, obsahující vlastnosti popsané na obr. č. 2.2 – Úloha systému měření výkonnosti, efektivně podporuje fungování a také zlepšování firemních procesů a tím znatelně přispívá k vysoké efektivnosti. Vybudování tohoto systému je významnou podmínkou zajištění trvalého plnění těžkých cílů. Organizace, které postrádají takový systém, často nedosahují tak vysokých cílů a pokud ano, tak jen za podmínky, pokud je na jimi nabízeném trhu rozmach. Vedoucí podniků často požadují, aby byly předem stanovené a plánované cíle realizovány, a proto si vymyslí spoustu objektivních a jimi nezměnitelných příčin, proč by to nebylo možné uskutečnit či vyvíjejí tlak na vyšší vedení, aby nestanovovalo tak vysoké cíle. Výsledkem tohoto chování následuje vždy snížení výkonnosti a později likvidace podniku konkurencí.

Tvorba a výběr ukazatelů pro vytvoření špičkového systému měření výkonnosti patří mezi velmi náročné úkoly. Kvalitní ukazatel by měl být přesný a popisovat skutečný stav, který je nutné, aby byl měřen. Dále by měl být objektivním a nepodléhat více možným výkladům, srozumitelným a jednoduše vysvětlitelným a pochopitelným.

Neměl by být finančně náročným, ale zato lehce spočítatelným a aktuálním. Souvisí s tím např. změna zavedených způsobů hodnocení a odměňování a další náročné úkoly, kterými je jakákoli transformace provázena. Pro firmu samotnou je změna podnikové kultury jedním z nejkomplikovanějších a nejtěžších úkolů. Manažeři se ji snaží často vyhnout, protože její výsledky na rozdíl od operativního řízení nepřicházejí okamžitě a nejsou hned znatelné. Je časově, znalostně a zdrojově velmi náročná.

Hlavními zdroji pro výpočet jednotlivých proměnných, které informují o hospodaření podniku jsou zejména účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví a podnikové statistiky. V ekonomických modelech se tyto proměnné nazývají ukazatele a jsou odrazem skutečnosti v podniku a jeho okolí. Ukazatelé se rozdělují do dvou základních skupin:

- a) **Primární ukazatele** – jsou přímo měřitelné a vyjádřené věcně, kvalitativně a statistickou charakteristikou
- b) **Sekundární ukazatele** – jsou odvozené od primárních ukazatelů.

Dalším rozdělením ukazatelů je rozdělení podle vztahu s jinými veličinami jsou:

- a) **Absolutní ukazatele** – tyto ukazatele vyjadřují ekonomickou veličinu bez vztahu k jiné ekonomické veličině, časovému období či prostoru. Jsou přímo odečitatelné z účetních výkazů podniku. Jejich nejčastější využití se vyskytuje při zkoumání vývojových trendů v čase či k procentuálnímu rozboru jednotlivých položek účetnictví.
- b) **Relativní ukazatele** - jinak nazývané poměrové ukazatele, poukazují poměr porovnávané veličiny k zadanému základu. Hodnoty ukazatelů je možno porovnávat v prostoru a čase. Jsou nejpoužívanějším druhem ukazatelů používaných při finanční analýze podniku. Poměrové ukazatele dávají podniku přehledný obraz o situaci podniku. Rozdělují se do více kategorií podle finančních oblastí v podniku. Jednotlivé poměrové ukazatele budou popsány v následujícím textu.

2.2.1 Moderní metody hodnocení podnikové výkonnosti

Podle Wagnera (2009) měření výkonnosti všeobecně znamená činnosti, při které dochází k přiřazení hodnoty k určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je hodnota vztahující se k této charakteristice.

Jedním z možných moderních metod měření podnikové výkonnosti je ekonomicky přidaná hodnota (angl. **Economic value added**, dále jen EVA). Tento pojem se v posledních letech stále více prosazuje jak v ekonomické teorii, tak i v ekonomické praxi podniků v oblastech s vyspělou tržní ekonomikou. Autory této metody jsou Stewart a Stern, kteří taktéž tuto metodu v roce 1991 podrobně zpracovali. Metoda je jen konkrétním, i když velmi rozvedeným zpracováním myšlenky, která se v ekonomické literatuře i praxi objevuje už jedno celé století. Základní myšlenku tvoří potřeba rozlišovat mezi ziskem, který je vykazován v účetnictví, a tzv. ekonomickým ziskem. Ekonomického zisku v tomto pojetí je dosahováno, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu a především náklady na vlastní kapitál. Tradičně řízené podniky jsou řízené na základě kombinací strategických a finančních cílů. Strategickými cíly je zpravidla rozuměno např. zvyšování výkonové velikosti podniku, zvyšování jeho tržního podílu, rozvoj nových výrobků a technologií. Finanční cíle jsou doposud formulované a sledované pomocí ukazatelů odvozených z účetních výkazů. Jedná se o různé úrovně výsledků hospodaření. Existuje zde však problém v podobě toho, že s tvorbou akcionářské hodnoty nedostatečně koreluje účetní výsledek hospodaření a z něj odvozené ukazatele rentability. Jinak řečeno, není zaručeno, že vyšší výsledek hospodaření bude mít za následek vyšší hodnotu akcií na kapitálovém trhu (Mařík, 2005). V 80. letech bylo řešení hledáno především v použití peněžních toků a na nich postavené oceňování diskontovaného cash flow (dále jen DCF). Tato metoda DCF je vhodná pro výnosové oceňování podniků, ale zároveň se podstatně méně hodí jako součást běžného řízení, což je její největší nevýhodou. Na druhou stranu bylo prokázáno, že peněžní toky a z nich vyplývající oceňování podniků mají se skutečně dosahovanou tržní hodnotou užší souvislost jako zisk na akcii a ukazatele typu rentabilita vlastního kapitálu (return on equity, dále jen ROE). Znovuobjevení ukazatele ekonomických zisků v podobě EVA bylo vyvoláno potřebou najít ekonomický ukazatel, který by:

- vykazoval co nejužší vazbu na hodnotu akcií a tato vazba by měla být

prokazatelná statistickými výpočty,

- umožňoval by využít co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních výdajích postavené,
- překonával námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivitu,
- umožňoval hodnocení výkonnosti a zároveň i oceňování podniků (Mařík, 2005).

Uvedeným požadavkům vyhovují právě ukazatele postavené na koncepci ekonomických zisků, především pak ukazatel EVA. Vlastní výpočet ekonomického zisku z operačních činností je možné prokázat dvěma možnými způsoby:

Pomocí vzorce nákladů na kapitál (vzorec „Capital Charge“)

Vzorec 2.1

$$\text{Operační ekonomický zisk} = \text{operační zisk} - \text{celkový náklad na kapitál}$$

Celkový náklad na kapitál je možné vypočítat jako součin velikosti operačních aktiv a průměrných vážených nákladů kapitálu. Ukazatel EVA je čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základní podoba vzorce pro výpočet EVA je ve vzorci 2.2 (Wagner, 2009).

Vzorec 2.2

$$EVA = NOPAT - \text{kapitál} * WACC$$

NOPAT = net operating profit after taxes (zisk z operační činnosti podniku zdaněný)

Kapitál = kapitál vázaný v aktivech, které slouží k operační činnosti podniku

WACC = weighted average cost of capital (průměrné vážené náklady kapitálu)
(Mařík, 2005)

Pomocí vzorce hodnotového rozpětí (Value Spread)

Value spread je jakousi ekonomickou rentabilitou. Je vypočítán jako rozdíl mezi operační rentabilitou a průměrnými váženými náklady kapitálu. Operační rentabilita je přitom počítána jako podíl operačního výsledku hospodaření a operačních aktiv – vzorec č.2.3 (Wagner, 2009).

Vzorec 2.3

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{\text{kapitál}} - WACC \right) * \text{kapitál}$$

Jako kritérium výkonnosti podniku je možné využít ukazatele EVA i při posuzování specifických stránek této výkonnosti. Je možné jej využít i při stanovení celkové hodnoty podniku, na výpočet vnitřní hodnoty akcie i na řešení hmotné zainteresovanosti managementu (Vlachynský, 2006).

Dalším moderním ukazatelem výkonnosti podniku je ukazatel **Market Value Added** (dále jen MVA). Výrazem finanční výkonnosti společnosti je přírůstek její tržní hodnoty. Ukazatelem MVA je ukazován rozdíl tržní hodnoty společnosti a velikosti celkového kapitálu, který je investován. Jedná se tedy o část tržní hodnoty, o kterou mohou být akcionáři bohatší díky investicím jejich kapitálu do výkonného podniku. Ukazatel MVA je vypočítán za předpokladu znalosti tržní ceny vlastního kapitálu a to jako (Šulák, 2003).

Vzorec 2.4

$$MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu}$$

Hodnota, která je udávaná ukazatelem MVA udává externí výkonnosti firmy, jak byl podnik ohodnocen trhem. Podmínkou vykazující síly ukazatele MVA je efektivně fungující kapitálový trh.

Dalším moderním modelem měření výkonnosti podniku může být Altmanův test. Tato metodologie se skládá z 5 kvantitativních finančních ukazatelů, jenž byly vybrány podle průkazně nejvyšších rozdílů hodnot mezi jednotlivými zkoumanými soubory. Podle této metody je předpokládán bankrot zhruba na dva roky před jeho uskutečněním, ale pracuje s malou statistickou spolehlivostí do daleké budoucnosti.

2.2.2 Zvyšování podnikové výkonnosti

V dnešní době je zvyšování výkonnosti podniku jednou ze základních otázek v řízení podniku. Tento fakt nemalým způsobem napomáhá pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, co se v současném světě globalizace jeví jako jedna ze základních podmínek pro přežití podniku. Čím dále, tím více se organizace zaobírají využíváním lidského kapitálu. Jeho správným cílením, motivováním a

stylem řízení práce mohou společnosti dosahovat vyšší podnikovou výkonnost. Mezi nejvýznamnější oblasti zvyšování podnikové výkonnosti podle Stíbla (2002) jsou:

- vytváření hodnot v podniku a firemní kultury,
- využití motivace při rozvoji výkonnosti zaměstnanců,
- metody posouzení podnikové výkonnosti,
- hodnocení individuální a podnikové výkonnosti,
- praktické přístupy k hodnocení a zvyšování zaměstnanecké výkonnosti podniku,
- systém odměňování zaměstnanců jako součást zvyšování výkonnosti podniku,
- personální controlling a benchmarking,
- řízení jakosti jako cesta ke zvýšení podnikové výkonnosti,
- budování výkonných týmů v podniku.

Základem kvalitního a vysokého výkonu je motivace a nadšení lidí. Tento fakt je měřítkem budoucího úspěchu podniku a jeho vysokého postavení na trhu. Jako jeden z nástrojů zvyšování výkonnosti může být také benchmarking, který bude detailněji popsán v kapitole 2.3.

2.3 Benchmarking

V této kapitole bude dále popsána metoda benchmarking a jelikož je hlavní metodou této diplomové práce, je takto nazvána celá kapitola. Benchmarking bude však popsán později a nejprve bude specifikována finanční analýza, která je základem pro vytvoření spider grafu, na který bude navázáno prováděním benchmarkingu a bude z něj částečně vycházet.

2.3.1 Finanční analýza a její zdroje

Finanční analýza podniku je analýzou podnikových financí, jak už vyplývá z názvu. Finanční prostředky podniků často bývají definovány jako pohyb peněžních prostředků, který je vyjádřen peněžními toky (příjmy a výdaje peněžních prostředků). Mechanismus pohybu finančních prostředků je možno připodobnit k pohybu těles.

Pohybem těles a jeho příčinami je zabýváno v mechanice a její součásti: statika a dynamika (obory dynamiky: kinematika a kinetika).

Odborné členění je možno uplatnit také u finanční analýzy. Statika rozpoznává ustálenou rovnováhu těles. Analogicky finanční analýza klasifikuje finance podniku dle míry vychýlení z dané rovnovážné situace a pokud se dá ještě poměrně snadno napravit (stabilní finanční rovnováha). O stavu finanční rovnováhy podniku vypovídá učení výkonnosti a finančního postavení na základě účetní závěrky, hlavně analýze poměrových ukazatelů a syntetického zobrazení stavu finanční situace pomocí modelu. Půjde o posouzení stavu finanční situace podniku. Popisem dráhy pohybu bez zkoumání příčin se zabývá kinematika.

Finanční analýza v souvislosti s kinematikou zkoumá minulý pohyb finančních prostředků podniku, který má za cíl popsat vývoj finanční situace. K analytickým nástrojům se řadí horizontální analýza časové řady účetních výkazů a časové srovnání poměrových ukazatelů. Kinetikou jsou zkoumány síly, jejichž pohyb vyvolává či způsobuje změnu. Finanční analýzou je zkoumána provozní, investiční a finanční činnost jako činitel působící na rozvoj finanční situace. Je posuzováno zejména podílení se finančního řízení na změny finanční situace (chování managementu z finančního pohledu) s cílem rozpoznání, jestli management projevuje možnost a vůli udržet vývoj financí společnosti pod kontrolou (Grundval, 2009).

2.3.2 Spider graf

K provádění finanční analýzy je používáno různých druhů grafů pro zvýšení názornosti. Nejčastějšími jsou sloupkové, spojnicové a výsečové grafy. Za poslední dobu se dostal do obliby firem při finanční analýze k znázornění Spider graf. Ten totiž umožňuje vyhodnotit aktuální situaci postavení daného podniku rychle a přehledně, protože řada jednotlivě hodnocených ukazatelů je jasně viditelná ve vztahu k odvětvovému průměru a je zde také možné srovnání s nejlepším podnikem v oboru či odvětví. Obvykle je používáno 16 poměrových ukazatelů, ale tento počet není daný a může se individuálně měnit podle potřeby znázornění situace společnosti. Tyto ukazatele jsou vyjádřeny v procentech vůči průměru v odvětví (je možné používat střední hodnotu či medián) a průměr odvětví je tedy 100 %. U těch ukazatelů, které je nutné minimalizovat, počítáme převrácenou hodnotu. Zvláště je

důležité si při této analýze dát pozor na ukazatele, které mají nabývat optimální hodnotu jako např. ukazatele likvidity.

Graf tvoří soustředěné kružnice, kde ta první od středu vyjadřuje odvětvové průměry, což znamená 100 % hodnoty ukazatelů a další např. 200 %. Graf se dělí na 4 kvadranty a první z nich zahrnuje ukazatele rentability, další ukazatele likvidity, třetí bývá pro označení finančních zdrojů a čtvrtý znázorňuje ukazatele aktivity. Každý kvadrant má 4 paprsky (pokud počítáme s celkově 16 ukazateli) a ty vybíhají ze středu grafu. Na ně je nanesena hodnota jednotlivých ukazatelů hodnoceného podniku a sousední hodnoty jsou pak nakonec spojeny, čímž je získán konečný Spider graf.

Tab. 2.1 Vstupní údaje pro Spider analýzu

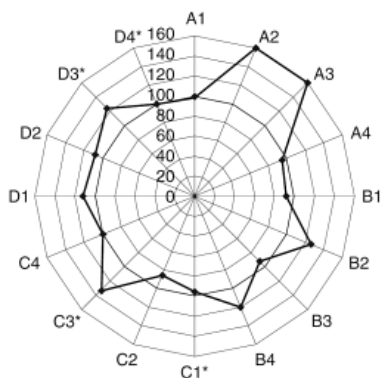
Ukazatel		Odvětví energetika	Podnik abs.hodnota	ABC %	Podnik abs.hodnota	XYZ %
A1	ROE (%)	3,43	3,32	97	0,55	16
A2	ROS (%)	3,59	6,14	171	0,35	10
A3	Rent.prov.čin. (%)	10,03	23,71	236	7,89	79
A4	ROA (%)	2,07	1,96	95	0,19	10
B1	CF/CZ	0,22	0,20	91	0,10	45
B2	Cash likvidita	0,39	0,50	128	0,001	3
B3	Rychlá likvidita	0,65	0,59	91	0,40	62
B4	Běžná likvidita	1,06	1,25	118	0,47	44
C1	CZ/VK	0,63	0,67	94	1,87	34
C2	VK/SA	0,78	0,67	86	0,47	60
C3	DO závazků	121,00	90,00	134	219,00	55
C4	VK/AKT	0,60	0,59	98	0,35	58
D1	SA/VK	0,77	0,88	114	0,73	95
D2	Obrat aktiv	0,58	0,64	110	0,55	95
D3	DO pohledávek	40,00	32,00	125	121,00	33
D4	DO zásob	34,00	34,00	100	22,00	155

DO – doba obratu, CKF – cash flow, CZ – cizí zdroje, VK – vlastní kapitál, SA – stálá aktiva

Zdroj: Synek (2011, upraveno)

V tabulce 2.1 jsou popsány vstupní údaje pro vytvoření Spider grafu. Byly vybrány dva odlišné vytvořené podniky pro znázornění nadprůměrného podniku - podnik ABC a podprůměrného podniku – podnik XYZ.

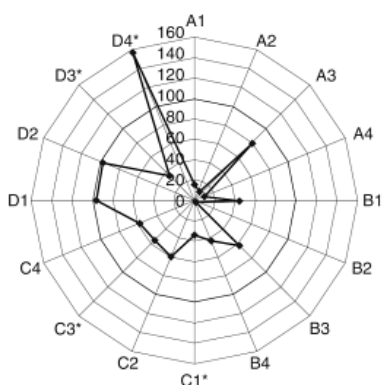
Obr. 2.3 Spider analýza – nadprůměrný podnik ABC



Zdroj: Synek (2011)

Nadprůměrný podnik je vyznačován tím, že jeho paprsky jsou doširoka otevřeny a sahají až ke kraji kružnice. Znamená to překročení průměru v odvětví.

Obr.2.4 Spider analýza – podprůměrný podnik XYZ



Zdroj: Synek (2011)

Na první pohled je viditelné z grafu hodnocení podniku, zda se jedná o podnik průměrný, nadprůměrný či podprůměrný. Čím více špičky grafu vystupují od středu, tím více je podnik nadprůměrný a naopak. Spider graf má tu výhodu, že je možné na něm znázornit více podniků a snadněji tak vidět mezipodnikové srovnání. Spider graf je ovšem pouze znázorněním dané situace společnosti, ale nemůže nahradit podrobnou analýzu jednotlivých ukazatelů a jejich vztahů (Synek, 2011). Na obrázku č. 2.3 je znázorněn spider graf imaginární společnosti podle tabulky s hodnotami jednotlivých ukazatelů č. 2.4.

2.3.3 Poměrové ukazatele pro sestavení Spider grafu

Nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům jsou poměrové ukazatele jak z pohledu využitelnosti, tak z pohledu jiných úrovní analýz. Nejvíce pravděpodobným důvodem toho, že poměrové ukazatele jsou nejpoužívanějším postupem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá veřejně dostupné informace a má k nim přístup také finanční analytik. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce či celé skupině položek. Je možno zde rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů (Růžičková, 2011). Jejich rozdělení může být dvojí.

Na obr. č. 2.5 - Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno, lze vidět první rozdělení na poměrové ukazatele. Toto rozdělení je postaveno na logických základech, protože všechny skupiny jsou zaměřeny na jeden z hlavních účetních dokladů, které jsou k dispozici pro finanční analýzu. První skupina ukazatelů je konstruována podle rozvahy a často se vztahuje k ukazatelům likvidity, jelikož zkoumají vzájemný vztah rozvahových jednotek, které napovídají o vzájemné vázanosti zdrojů financování v odlišných položkách majetku. Tato skupina je nazvána ukazatele struktury majetku a kapitálu. Velmi důležité jsou také v této skupině ukazatelů ukazatele zadluženosti, které klasifikují kapitálovou strukturu podniku. Druhou skupinou jsou ukazatele tvorby výsledku hospodaření, jenž vycházejí primárně z výkazu zisku a ztráty a zkoumají strukturu nákladů a výnosů a strukturu výsledku hospodaření podle oblasti, ve které je tento výsledek generován. Třetí a poslední skupinou jsou ukazatele na bázi peněžních toků, které analyzují opravdový pohyb finančních prostředků a často mohou být součástí analýzy úvěrové způsobilosti.

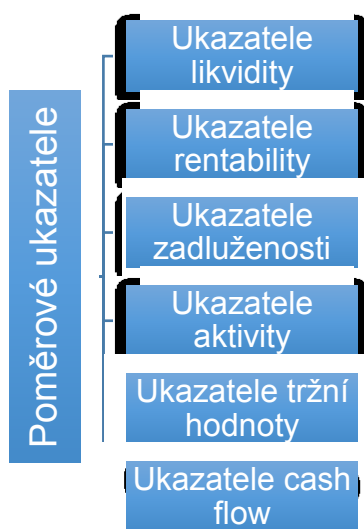
Obr. č. 2.5 Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno



Zdroj: Růžičková (2011, upraveno)

Druhým možným dělením poměrových ukazatelů může být členění z hlediska zaměření. Skupiny jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny na obr. č. 2.6 - Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů. Tyto skupiny vycházejí primárně z údajů rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Obr. 2.6 Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů



Zdroj: Upraveno

Jelikož lze konstruovat celou škálu ukazatelů, jsou podle Růžičkové (2011) uváděny jen ty nejpoužívanější, potažmo ty, které mají nejvyšší vypovídající schopnost. Proto je tento fakt důležité zahrnout do celkového vnímání potřeb dané firmy a nebrat výčet ukazatelů jako přísně stanovený, ale spíše jakou soubor, se kterým je nutné dále pracovat. Všechny firmy si k interním účelům stanovují zpravidla svůj vlastní sumář hodnotících ukazatelů, které nejpřesněji vystihují podstatu její hospodářské činnosti. Seznam ukazatelů použitých v rámci provedené analýzy je nutné striktně podříditi cíli analýzy a cílovému uživateli.

Pro další zkoumání byly vybrány 4 základní ukazatele:

- ukazatel likvidity,

- ukazatel rentability,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel aktivity.

Ke každému vybranému ukazateli budou vybrány 4 typové podukazatele.

1. Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity slouží k popisu schopnosti firmy dostát svým závazkům nebo-li schopnost podniku změnit aktiva na peněžní prostředky, aby uhradil všechny své závazky. Výpočet jejich obecné rovnice je ve tvaru podílu toho, čím je placeno (likvidní aktiva) vůči tomu, co je nutno zaplatit (splatné závazky). Je nutné také rozlišit pojmy jako likvidita a likvidnost. Likvidnost je schopností různých aktiv rychle se přeměnit bez větších ztrát na peníze a firmě tím posloužit k úhradě závazků. Jednodušeji pak lze formulovat, že likvidita je schopnost firmy dostát svým finančním závazkům a likvidnost je schopnost majetku přeměnit se na peněžní prostředky.

Růžičková (2011) říká, že ukazatele likvidity je možné využít, pokud chceme vyjádřit likviditu určité složky či likviditu podniku. Pokud nastává případ, že podnik čelí nedostatku likvidity, důvodem je, že podnik neumí využívat ziskových příležitostí, jenž se v průběhu podnikání objevují nebo nemůže dostát svým běžným závazkům, a to může vést k platební neschopnosti a v pozdějším čase k bankrotu. Vyplývá z toho, že existuje přímá závislost mezi pojmem „likvidita“ a „solventnost“. Tyto pojmy však nelze zaměňovat. Při výpočtu likvidity platí obecně, že v čitateli je dosazováno to, čím je možné platit a do jmenovatele to, co je nutné zaplatit.

a) Běžná likvidita (Current ratio)

Základní výpočet likvidity nazýváme běžná likvidita, kterou lze vyjádřit jako podíl běžných aktiv ke krátkodobým zdrojům. Ukazatel běžné likvidity informuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by všechna svá oběžná aktiva proměnil za hotovost. Standardní je považován interval mezi 1,5 až 2,5 (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.5

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

b) Pohotová likvidita (Quick asset ratio, acid test)

Ve výpočtu pohotové likvidity jsou odečteny nejméně likvidní prostředky oběžných aktiv - zásoby. Peněžními prostředky a pohledávkami jsou hrazeny krátkodobé cizí zdroje. Standardní hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Pokud je hodnota tohoto ukazatele menší než hodnota 1, je poukazováno na možnost nesolventnosti společnosti a naopak hodnota významně převyšující hodnotu 1 upozorňuje na neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.6

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

c) Okamžitá likvidita (Cash position ratio)

Ukazatel okamžité či jinak hotovostní likvidity měří schopnost úhrady krátkodobých závazků ihned a tím je také nejpresnějším ukazatelem platební schopnosti podniku. Okamžitou likviditou je vyjádřen podíl peněžních prostředků vůči krátkodobým cizím zdrojům. Standardní hodnota se pohybuje okolo hodnoty 0,5 (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.7

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

d) Cash likvidita

Posledním typem likvidity je cash likvidita, nebo-li také jinak nazývaný hotovostní poměr. Vhodnou hodnotou cash likvidity je 0,5 (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.8

$$\text{Cash likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2. Ukazatele rentability

S pomocí rentability může podnik měřit svou schopnost vytvářet nové zdroje a schopnost dosahovat zisku pomocí použití investovaného kapitálu. Základními účetními výkazy jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow jsou zjišťovány

tyto poměrové ukazatele. Pojem rentabilita bývá často zaměňována za ziskovost, a proto směrodatným výkazem je výkaz zisku a ztrát. Do čitatele bývá dosazována položka za výsledek hospodaření a do jmenovatele určitý druh kapitálu, potažmo tržby. Pomocí ukazatelů rentability je firmou hodnocena celková efektivita jisté činnosti. Tyto ukazatele zajímají zejména akcionáře či potenciální investory, ale mají význam i pro ostatní skupiny.

a) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE = Return on equity)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu, jenž byl vložen do podniku vlastníky a vyjadřuje, kolik vynesla jedna koruna vlastních aktiv a jak podnik zhodnocuje celkový vlastní kapitál podniku. Je možno také analyzovat pomocí Du Pontova rozkladu (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.9

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

b) Rentabilita tržeb (ROS = Return on sales)

Rentabilita tržeb nebo také jinak nazývána rentabilita odbytu vyjadřuje, jak vynesla jedna koruna tržeb korun čistého zisku. Zřídka je tento ukazatel v praxi nazýván ziskovým rozpětím a slouží k vyjádření ziskové marže (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.10

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

c) Rentabilita aktiv (ROA = Return of assets)

Pro měření úspěšnosti podniku je rentabilita aktiv jednou z nejzákladnějších a nejvyužívanějších veličin. Je vypočítána jako podíl čistého zisku a aktiv. Zřídka je používáno v tomto výpočtu namísto čistého zisku zisk před úroky a zdaněním (EBIT = earn before income and taxes). Tímto výpočtem je vyjádřeno, kolik vynesla jedna koruna aktiv a jak podnik zhodnocuje celkový kapitál podniku (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.11

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$$

d) Rentabilita nákladovosti (ROC = Return of costs)

Tento druh rentability ukazuje na poměr výsledku hospodaření vůči nákladům. Bývá počítána jako doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Podnik dosahuje lepších výsledků hospodaření v případě, že se hodnota tohoto ukazatele zmenšuje, protože jednu korunu tržeb podnik dokázal vytvořit za užití menších nákladů (Kislingerová, 2010).

Vzorec č. 2.12

$$\text{Rentabilita investic} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{investice}}$$

3. Ukazatele zadluženosti

K zadluženosti podniku dochází při využívání nejen vlastních, ale také cizích zdrojů financování pro fungování chodu podniku. Klíčovým cílem finančního řízení je docílení optimální kapitálové struktury. Se získáním určitého typu kapitálu se pojí také náklady, které jsou spjaté s těmito zdroji. Náklady cizího kapitálu jsou tvořeny zejména úroky, kterými podnik splácí za využívání těchto vnějších zdrojů financování svých aktivit pro zařízení chodu podniku. Na dlouhodobé úvěry jsou vázány prostředky věřitelů, které jsou poskytovány na delší čas než na úvěry krátkodobé charakteristiky a obecně tedy proto jsou levnějšími náklady ty náklady, které se váží ke krátkodobému cizímu kapitálu. Při vytváření finanční analýzy firmy se využívá mnoho ukazatelů zadluženosti, jenž vychází zejména z dat posbíraných z rozvahy. Jelikož ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji, čím je firma zadluženější, tím jsou ukazatele zadluženosti vyšší. Kislingerová (2001) uvádí, že často je doporučen poměr mezi cizími a vlastními náklady 1:1.

a) Celková zadluženost (Debt ratio)

Ukazatel celkové zadluženosti představuje podíl celkového dluhu podniku k celkovým aktivům. Je jím měřen podíl věřitelů na celkovém kapitálu, kterým je financováno vlastnictví společnosti. Čím je vykazována nižší hodnota tohoto ukazatele, tím nižší je riziko. Mírou zadluženosti je poukazováno na informace o finančním riziku. Preferována je nižší hodnota ukazatele zadluženosti (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.13

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

b) Zadluženost vlastního kapitálu

Akceptovatelná zadluženost závisí na rozhodnutí každého jednotlivého podniku. Podle Dluhošové (2011) stabilnější podniky vykazují hodnotu tohoto ukazatele v intervalu mezi 80 % a 120 %.

Zadluženost vlastního kapitálu lze vyjádřit výší dluhu připadající na jednu korunu vlastního kapitálu a tím poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Při růstu podílu cizího kapitálu ve složení financování roste ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.14

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

c) Finanční páka

Pod pojmem finanční páka je rozuměn podíl celkových aktiv vůči vlastnímu kapitálu. Při růstu finanční páky roste také rentabilita vloženého kapitálu (Kislingerová, 2010).

Vzorec č. 2.15

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 2.16

$$\text{Pozitivní vliv finanční páky na rentabilitu kapitálu: } \frac{\text{čistý zisk}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} > 1$$

d) Úrokové krytí

Úrokovým krytím je ukazováno na velikost věřitelského rizika. Čím je úrokové krytí větší, tím je věřitelské riziko menší (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.17

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

4. Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity je zobrazováno, v jaké míře je majetek využíván. V těchto aktivech má podnik uložené své prostředky, které by mohly být investovány a s tím jsou

spojeny náklady. Jsou využívány k měření schopnosti firmy používat finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v konkrétních typech aktiv a pasiv. Je jimi často poukazován počet obrátek určité složky zdrojů či aktiv a také doby obratu. Doba obratu je opačnou hodnotou počtu obrátek. Rozklad určených hodnot slouží k vyjasnění, jak hospodaří firma s aktivy a s jejich složkami a také jaký to má vliv na výnosnost a likviditu.

a) Obrat aktiv

Prvním podtypem ukazatelů aktivity je obrat aktiv, který je určován také jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Podnikovým cílem je neustálé zvyšování tohoto ukazatele, a to například odprodáváním nevyužívaných aktiv či jejich lepším využíváním. Tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty vyšší než 1 (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.18

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

b) Doba obratu aktiv

Ukazatel vypovídající o tom, za jak dlouhou dobu dojde k obratu celkových aktiv vůči tržbám. Čím je doba obratu aktiv kratší, tím je výsledek pozitivnější (Kislingerová, 2010).

Vzorec č. 2.19

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}}$$

c) Doba obratu zásob

Tento ukazatel vypovídá o době začínající nákupem materiálu a končící při prodeji výrobku. Cílem každé firmy je tento ukazatel zkrátit (Kislingerová, 2010).

Vzorec č.

2.20

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba} * 360}{\text{tržby}}$$

d) Doba obratu pohledávek

Dobou obratu pohledávek či jinak také dobou splatnosti pohledávek je ukazováno na podnikovou strategii řízení pohledávek. Je udáváno, jak dlouho průměrně trvá, než jsou splaceny pohledávky. U tohoto ukazatele je preferována nižší hodnota (Kislingerová, 2010).

Vzorec č. 2.21

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

2.3.4 Benchmarking

Benchmarking, benchmarks je osvědčená praktika, která v názvu může mít více obměn, ale jedná se pouze o módní slovo nebo má opravdový význam? Je tento nástroj užitečný ke zlepšování podnikových praktik a růstu? Pojem benchmarking ve světě zdomácněl v 80. letech 20. století zejména díky společnosti Xerox Corporation (Popesko, 2009). Jedná se o metodu strategického managementu, která není ničím normovaná a je tedy pochopitelné, že je možné se v literatuře setkat s různými pohledy a dělení benchmarkingu. Slovníkem controllingu je definován tento pojem jako analytický nástroj pro porovnání vlastní společnosti s nejlepším konkurentem v daném odvětví a také s podniky jiných oborů. Porovnáním vlastních metod, činností, procesů a výsledků v jednotlivých funkčních oblastech s jedním či více podniky může společnost odhalit možnosti racionalizace, zvyšování produktivity, výkonnosti a kvality (INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING, 2003). Jiná definice vymezuje benchmarking jako proces porovnání a měření společnosti vůči jiným, kdekoli ve světě s cílem získat informace o filozofii, praktikách a opatřeních, které pomohou společnosti podniknout kroky na zlepšení její výkonnosti (Coers et al., 2001). Třetím popisem benchmarkingu je benchmarking jako typ systémového měření a tím jako nejčastěji doporučovaná metoda měření výkonnosti konkurence. V českém prostředí organizací se jedná o metodu, která má často spíše mystický a tajemný nádech a mnohými manažery je vnímána na úrovni průmyslové špionáže. Benchmarking je však přesně naopak naprosto etickým procesem (Nenadál, 2012).

2.3.5 Význam benchmarkingu

Jako analytický nástroj, kterým benchmarking je, je jím možné poskytovat oproti klasické konkurenční analýze tyto výhody:

- možnost vidět novým zorným úhlem, kterým nejsou srovnávány podniky mezi sebou jako s konkurencí, nýbrž je zaměřován pouze na ty podniky, které přišly do odvětví s nějakou obnovou či novinkou a tato inovace je dělá nejlepším na trhu,
- při srovnávání s ne-konkurenty dochází často k výměně primárních informací a tím také možnost zlepšování, které je neodmyslitelně jednodušší než u přímých konkurentů.

Podle zastánců benchmarkingu tento přístup umožňuje rozeznat, co charakterizuje vynikající podnik. Za charakteristiky vynikajícího podniku jsou podle European Commission: Innovation management (1999) považovány:

- soustředění se na provázání na všech úrovních a ve všech oblastech. Celý rozvoj se soustřeďuje na operační stránku místo na posuny v rovnováze moci. Organizace je plochá s nízkým stupněm integrace.
- uvědomění si nákladovosti – podnik důsledně kontroluje své náklady včetně kapitálových nákladů. Často je užívána analýza ABC (Activity Based Costing) pro přesnou kontrolu objemu podnikových nákladů. Vynikající podnik si také uvědomuje přesně, které náklady přispívají ke kvalitě vnímané zákazníkem („dobré náklady“) a které ne („zlé náklady“).
- úzký kontakt se zákazníkem – podnik neustále sleduje a hodnotí, co si jeho zákazníci myslí. Rovněž využívá analýzu ABC, aby rozšířil rentabilní a nerentabilní zákazníky a aby mohl „převychovat“ ty nerentabilní.
- úzký kontakt s dodavateli - dodavatelům se umožňuje účast na vývojových projektech a jsou vybráni podle svých schopností vyvíjet výrobky.
- souběžné soustředění na zlepšování kvality a produktivity – tyto dva teoreticky vylučující se faktory je možné v praxi použít jako spolupůsobící. Výsledkem snížení kapitálu vázaného v zásobách je často zvýšení přesnosti dodávek a méně chyb v plnění objednávek.
- využití moderní technologie – převážně aplikace zpracování dat nabízí velké příležitosti pro zlepšování. Úspěšné podniky obzvlášť vynikají ve využívání těchto příležitostí pomocí interních programů výchovy a vzdělávání.

- soustředí se na základní obory činností podniku – úspěšné podniky se soustředí na oblasti, které zákazníci pokládají za významné a ve kterých mohou dosahovat špičkové úrovně v konkurenci.

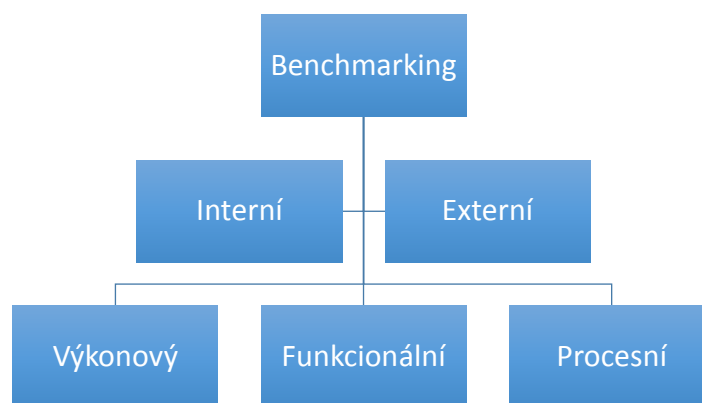
Účinný benchmarking je podmínkou přežití v podmínkách globální konkurence. Je účinným nástrojem získávání nových poznatků nutných k efektivnímu řízení rozvoje s cílem získání a udržení konkurenceschopnosti (Solař, 2003).

2.3.6 Druhy a přístupy k benchmarkingu

Podle Nenadála et al. (2011) je možné rozlišovat tři přístupy k benchmarkingu:

- a) benchmarking výkonový
- b) benchmarking funkcionální
- c) benchmarking procesní

Obr.č.2.7 Typy a přístupy benchmarkingu



Zdroj: Nenadál (2011, upraveno)

a) Výkonový benchmarking

Tento druh benchmarkingu je zaměřen na přímé porovnání a měření rozdílných výkonových parametrů jako např. výkon pracovníka, výkon určité linky či celková výkonnost organizace apod. Je používán mezi podniky, které poskytují podobné služby a mezi výrobci stejných produktů. Zakládá se na analýze dat o společnosti. Srovnává výkonnost s určitým souhrnem měřítek výkonnosti mezi konkurenty. Hlavní otázkou výkonového benchmarkingu je, čeho dosahuje organizace, nikoli však jak toho dosahuje – měří a srovnává důsledky procesů. Hlavní výhodou tohoto typu benchmarkingu je efektivní způsob srovnávání výkonnosti a rozdílu dvou podniků.

Organizace mají díky tomuto přístupu benchmarkingu možnost zjistit svou relativní výkonnost. Pokud se benchmarkingovým partnerem stává skutečně přímá konkurence, jedná se o nejvíce náročný druh benchmarkingu, který vyžaduje také značnou důvěru všech organizací, které jsou v tomto postupu zahrnuty. Díky tomuto druhu benchmarkingu mohou společnosti poznat svou relativní výkonnost a jeho výsledkem je zvýšení hlavních ukazatelů výkonnosti porovnatelných produktů. Výkonový benchmarking však neidentifikuje přímo procesy, které by mohly vést ke zlepšování výkonnosti a není jím nabídnut žádný způsob, jak být lepší. Je předpokládáno, že s použitím tohoto přístupu benchmarkingu je uplatňována také jedna z osvědčených metod zlepšování a plánování jakosti – metoda QFD, která slouží k převedení požadavků zákazníka do struktury znaků produktů a procesů.

b) Funkcionální benchmarking

Funkcionální benchmarking je soustředěný na porovnání jedné či více funkcí organizace. Používá se nejen v oblasti služeb či v neziskovém sektoru například pro porovnání rozsahu prodejních služeb obchodních řetězců. Oproti výkonovému benchmarkingu je u tohoto typu zkoumání snadnější nalézt minimálně jednoho externího partnera, jenž nám už nemusí konkurovat přímo v určitém segmentu trhu. Tento druh benchmarkingu obvykle požaduje významné finanční zdroje. Autoři knihy *The Nuts and Bolts of Benchmarking* – Mattersová a Evans (1996) dodávají, že podniky známé vysokou výrazností funkcí a služeb se při velkém zájmu dalších firem mohou cítit vyrušovány. Objevily se také případy, kdy se podnik, který byl účasten v benchmarkingovém projektu, dožadoval jisté finanční kompenzace.

c) Procesní benchmarking

Poslední typ benchmarkingu – procesní či často označovaný také jako generický benchmarking upozorňuje na porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Při měření a porovnávání je orientace často směřována na používané přístupy k výkonu jistých typů prací, jenž mění informační či hmotné vstupy na výstupy a při tomto procesu jsou spotřebovány zdroje. Může se jednat například o porovnání interního auditování, rozsahu a kvality servisu, fakturaci, projektování a plánování procesů a podobně. Procesní benchmarking se odlišuje od ostatních typů benchmarkingu zejména tím, že může být veden oproti jakékoli vyhovující

společnosti, která podobné procesy zajišťuje a nemusí se ani jednat o přímého konkurenta. Je také nejnáročnějším typem vzhledem ke komplikovanosti na sběr dat, ale zároveň nejúčinnějším typem. Porovnávány procesy může být např. fakturace, interní audit a jeho přístupy k odhalování slabých stránek, rozsah a kvalita servisu, přístupy k návrhům projektů, služby v recepcích hotelů nebo elektronická evidence záznamů.

Pokud se organizace rozhodnou pro uskutečnění tohoto typu benchmarkingu, tak podle Campa (1995) jsou nejčastějšími kritérii pro srovnávání: výkonnost procesu, doba trvání procesu, úroveň nákladů, doba neshod. Kromě základních informací a údajů o významnosti jednotlivých kritérií je při této metodě možné také identifikovat nejinternější příčiny zjištěných rozdílů.

Dalším možným dělením podle Nenadál (2011) je na:

1) Interní benchmarking

Tento typ benchmarkingu je možné uskutečnit v jedné organizaci napříč jednotlivými organizačními jednotkami, kterými jsou zabezpečovány podobné procesy či funkce. Jde o to, aby bylo nalezeno dočasně nejvhodnějšího interního standardu výkonnosti a vychází z ochoty najít nejlepší praxi ve svém podniku a orientovat se podle ní v celém podniku. Interní benchmarking je znatelně kratší než externí benchmarking. Hlavní předností benchmarkingu uvnitř firmy je efektivní a účinné zplošťování diferencí ve výkonnosti jednotlivých organizačních oddílů. Slouží k poznávání a učení se obecných postupů vlastní organizace a slouží k případným pozdějším návaznostem na externí benchmarking. Největším nedostatkem tohoto typu benchmarkingu je však naopak například nemožnost provádění tohoto přístupu v menších a středních podnicích nebo také významná slabá stránka, že nalezení nejlepší praxe ve vlastním podniku je málo pravděpodobné a mnohem možnější je, že se objeví konkurenční podnik, který zkoumanou aktivitu vykonává efektivněji. Také soustředění se na to nejlepší ve vlastním podniku může vést k podcenění okolního světa a soustředěný pohled jen do sebe.

2) Externí benchmarking

Externím benchmarkingem se rozumí porovnání vlastní organizace s jinou, podobně či stejně zaměřenou ve stejném odvětví působení na trhu. Charakteristickým znakem

externího benchmarkingu je vysoká úroveň srovnatelnosti mezi danými organizacemi a funkcemi. Jedná-li se o stejnou organizaci, která ale působí na jiném trhu, je možno s touto organizací navázat prospěšné partnerství v benchmarkingovém projektu, aniž by si podniky přímo konkurovaly. Tento typ benchmarkingu je možné uskutečňovat také u malých a středních firem a výrazná výhoda se jeví v možnosti nalezení té nejlepší reality. Mezi externími konkurenty spočívá riziko v tom, že se zaměřuje spíše na konkurenční znaky namísto vyhledávání špičkové výkonnosti (Karlöf, 1993).

2.3.7 Definování klíčových kompetencí

Benchmarking jako nepřetržitý nástroj pro zlepšování je možné využít zejména pro zlepšení klíčových obchodních procesů. Těmito klíčovými podnikovými procesy může být prakticky cokoli, co umožní společnosti odlišit se od svých konkurentů (Wireman, 2014). Klíčový obchodní proces může mít vliv na snížení nákladů, zvýšení zisku, které poskytují lepší služby zákazníkům, zlepšení jakosti produktů nebo také vylepšení se v dodržování právních předpisů. Richard Schonberger (2013) v textu o operativním managementu definuje klíčové kompetence jako "klíčový obchodní výstup nebo zpracování, jehož prostřednictvím se organizace pozitivně odlišuje od ostatních". Výslovně ve své práci uvádí, že se může jednat o nízké provozní náklady, udržování expertů, neustálé školení a vycvičování podnikových pracovníků. Další autor Gregory Hines (1992) ve svém workbooku pro benchmarking uvádí, že základní kompetencí je: „klíčový obchodní proces, který reprezentuje přímo či nepřímo vliv na vnímání společnosti zákazníkem“. Dále jsou uváděny některé procesy jako:

- zajištění a podpora investičních celků,
- správa a podpůrné zařízení.

Jak je možno vidět, funkce údržby z Hinesovy definice je jádro obchodních procesů. V příručce benchmarkingu tohoto amerického autora jsou klíčové kompetence definovány jako obchodní procesy, které by měly mít dopad na podnikatelská opatření:

- návratnost čistých aktiv,
- spokojenost zákazníků,
- tržby za zaměstnance,

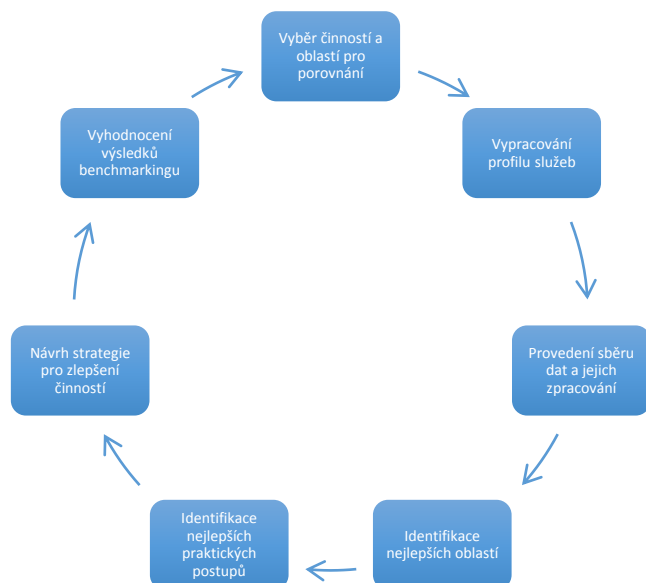
- kvalita,
- kapacita,
- využití aktiv.

Rozdílné zdroje a autoři uvádějí rozdílné definice klíčových kompetencí pro různé aspekty obchodních operací., které mají za následek strategickou výhodu na trhu. Při vyhodnocování procesu údržby klíčová kompetence ukazuje na strategickou výhodu na trhu z mnoha ohledů, které již byly zmíněny. Patří mezi ně zvýšení, jakýkoli popud či iniciativa ke zvýšení kvality, zvýšení kapacity, snížení nákladů a odstranění odpadu. Vzhledem k tomu, že údržba je klíčovou součástí životního cyklu, je nutné zaměřit se také na ISO-55000. Jakákoli správa aktiv organizace musí uznat údržbu jako klíčový obchodní proces.

2.3.8 Průběh benchmarkingu

Benchmarking je všeobecně považovaný za stále se opakující proces zlepšování pomocí řízení změn. Podle např. OMBI je benchmarkingový cyklus popsán v sedmi činnostech.

Obr. č.2.8 Proces benchmarkingu podle OMBI



Zdroj: Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative (upraveno)

1. **Výběr činností pro porovnávání** – je prvním krokem při porovnávání, při kterém je potřebné zvolit takovou oblast či činnost, kterou bude možné měřit. Důvodů pro výběr této oblasti může být hodně. Nejvíce vyskytované problémy v praxi jsou například nespokojenost zákazníků a jejich nadměrný počet stížností a reklamací, vysoké náklady na výkony a jiné.
2. **Vypracování profile služeb** – druhý krok zabezpečuje podniku lépe pochopit porovnávanou oblast nebo činnost. Pro důkladnou analýzu procesů a činností se v tomto kroku používají různé nástroje jako například logické modely nebo kalkulace nákladů podle činností – ABC. Tyto nástroje umožňují podniku určit vyhovující ukazatele výkonů. Tyto ukazatele by měly informovat podnik po oblastech a činnostech, které jsou předmětem benchmarkingu.
3. **Převedení sběru dat a jejich zpracování** – základem tohoto kroku je sběr potřebných dat v dané oblasti benchmarkingu. Vychází z ukazatelů výkonu, kteří byli určeni v druhém kroku. Sběr dat může být časově velmi náročnou činností v závislosti na tom, o jakou oblast benchmarkingu se jedná a toho jak náročně se data získávají. Po ukončení sběru dat se nasbíraná data analyzují. Analýza obsahuje různé ukazatele, od výšky nákladů po průzkum spokojenosti zákazníků.

4. **Identifikace nejlepších oblastí** – následujícím krokem po dokončení analýzy dat je stanovení nejlepších oblastí a výkonů. Jako první krok je potřebné určit parametry pro vymezení pásma nejlepších výkonů. Po tomto určení se přiřazují jednotlivá data a zjišťuje se, zda-li patří do skupiny nejlepších výkonů.
5. **Identifikace nejlepších praktických postupů** – v tomto kroku se určuje nejlepší postup, co znamená nejpreferovanější oblast nebo služba poskytovaná podnikem. Stanovuje se na základě poměru kvalita – náklady.
6. **Návrh strategie pro zlepšení činností** – předposledním krokem je vypracování strategie pro porovnávání. Základem tohoto kroku je důkladné prostudování nejlepšího postupu. Podnik musí zvážit také jeho případnou úpravu a přizpůsobení potřebám organizace při procesu zavádění.
7. **Vyhodnocení výsledků benchmarkingu** – posledním krokem je monitorování, zda se implementovaný nejlepší postup zlepšil nebo ne. Tento proces může být také časově velmi náročný z důvodu nezpůsobilosti nového postupu. Hodnoty se mohou zpočátku odlišovat od předpokládaných a požadovaných hodnot (OMBI, 2016).

Jiným možným a pro tuto diplomovou práci použitelným postupem zavádění benchmarkingu je podle Fotra et al. (2012):

1. **Plánování** – první a zároveň nejkritičtější částí v celém postupu zavádění je plánování. V této fázi je velmi důležité připravit a dát dohromady tým lidí, vybrat aktivity firmy, jenž budou benchmarkingovou metodou podrobeny zkoumání a určit referenční společnost, ke které budou porovnávány firemní procesy a charakteristiky výkonnosti. Dále následuje určení nejvhodnější metody sběru informací.
2. **Sběr a analýza dat** – fáze sběru a analýzy dat je zaměřena na získávání a porovnávání údajů, hledání nedostatků a přihlídnutí k nutným opravám, které mohou vyplynout z rozdílné podstaty porovnávaných společností.
3. **“Gap” analýza** – ve fázi Gap analýzy je podstatné účelně zahrnout návrhy

předpokládaných postupů náprav do řídicího procesu a plánů podniku. Základním cílem je určit nedostatky a vymyslet plán jejich odstranění. V praxi je možné tuto analýzu zajistit nejen formální a neformální komunikací s klíčovými pracovními týmy tak, aby byla zajištěna shoda s navrhovanými strategickými cíli.

4. **Realizace opatření** – implementace konkrétních jednotlivých opatření je průběžně monitorována a podle nutnosti je upravována. Individuální začátek programu změn je výhodné a mnohdy také nezbytné provázat se strategickým plánem, což je umožněno sledováním efektivity a přínosu již dříve zavedených postupů pomocí určených měřítek pro srovnávání (např. Metoda Balanced Scorecard). Celé řízení je úspěšně ukončeno ve chvíli, kdy podnik dosáhl vůdčího postavení ve vlastním odvětví a benchmarking je plně integrován do podnikové kultury. Pokud nastane nejvíce pozitivní případ, tak se firma stane standardem pro ostatní podniky a tento fakt může být indikátorem správně provedeného benchmarkingu.

2.3.9 Oblasti aplikace benchmarkingu

V podstatě existují tři široké oblasti, ve kterých se benchmarking provádí:

Kvalita – cílem benchmarkingu a navazujících zlepšování je dosáhnout vyšší produktivity, vyššího uspokojení zákazníků (interních a externích oproti příslušné jednotce), vyšší rentability a lepšího uspokojení z vlastní práce u všech zaměstnanců. Benchmarking je nástrojem pro odhalování a poznání toho, jak si jako organizace vybudovat své systémy kvality – kvality jako prostředku pro vytváření hodnoty jako konečného cíle každé organizované aktivity. V oblasti kvality je možné používat benchmarking pro definici kvality tak, jak ji vnímá zákazník (s problematikou týkající se vztahů se zákazníky, uspokojení zákazníků a porovnání s konkurencí), kvality v podnikových normách (s problematikou týkající se procesu vývoje, výroby, distribuce a podpůrných procesů) a kvality rozvoje podniku (s problematikou zahrnující aktivity na vytváření podniku kvalifikovaného pro dosahování vysoké kvality oproti zákazníkovi v podnikových normách, ale také v rozvoji lidských zdrojů, jejich zapojení a zainteresovanosti).

Produktivita – benchmarking, který je zaměřený na produktivitu představuje úsilí o dosažení vynikajících ukazatelů ve využití vstupů či zdrojů, nebo hledání konkrétních příležitostí pro snižování kapitálové náročnosti a ve využívání procesů netypických pro dané průmyslové odvětví.

Čas – velikou výhodou času je to, že tomuto pojmu snad každý rozumí (v případě kvality a productivity je tomu obdobně). Vyšší ekonomie využívání času přispívá jak ke kvalitě, tak produktivitě např. zkrácení operačních dob není přínosem jen samo o sobě, ale přispívá také k zákaznickem vnímané kvalitě a produktivitě.

Všechny oblasti jsou vybrané společností ve spolupráci s konzultantem nebo společností bezprostředně. Jak již bylo zmíněno, oblasti, které mají být vybrány pro benchmarking, jsou hlavními funkčními oblastmi jako distribuce, administrativní procesy, finanční management apod. Dalšími oblastmi, na které se benchmarking nejčastěji vztahuje jsou (Kováč, 2001):

- náklady,
- produkty,
- zákaznický servis,
- produktivita,
- inovace,
- využití zdrojů.

2.3.10 Vazba mezi benchmarkingem a konkurenceschopností

Podle Wiremana (2014) mezi termíny benchmarking a analýza konkurenceschopnosti existuje značný zmatek. Zatímco benchmarking poukazuje na informace externího sektoru podnikání, konkurenční analýza naproti tomu poukazuje, jakým způsobem srovnat firmu pouze se svými konkurenty a vytváří tím srovnání s přímými konkurenty, ale neukazuje tím už, jak zlepšit obchodní procesy. Benchmarking ve srovnání s konkurenční analýzou poskytuje hluboké pochopení procesů a dovedností, kterými je vytvářen vynikající výkon. Před prováděním metody

benchmarkingu je důležité, aby byla položena otázka: Jaký je cíl pro tvorbu benchmarkingu?

Pokud je hlavním cílem provádění této metody nějaký konkrétní průmyslový standard, pak stačí jen málo investování do benchmarkingového procesu. Při provádění konkurenční analýzy je nepravděpodobné, že by vedla k významnému průlomů příležitostí, které by vedly ke změně nějakého dlouho zakotveného paradigmatu konkrétního segmentu trhu. Důvodem je, že podnikatelská paradigmatata jsou podobně vypadajícím podnikáním na podobných trzích. Konkurenční analýza může oproti benchmarkingu mít za následek postupné zlepšování podnikání, které je odvozeno od naprosté změny strategie odvozené od přijetí externí perspektivy. Objevováním a pochopením vnějších osvědčených praktik pro podnikání lze obchodní proces podniku vylepšit a obnovit. Během posledních desetiletí konkurenční analýza pomohla spoustě společnostem zlepšit jejich vlastní tržní pozici. Tam, kde končí proces konkurenční analýzy, přebírá roli benchmarking, který v celém procesu pokračuje, avšak úplně odlišnou cestou. Umožňuje společnostem přejít od rovnosti tržní pozice do nadřazenosti. Ponaučení od nejlepších firem na trhu může pomoci každé firmě v daném odvětví.

Jedním z hlavních rozdílů mezi benchmarkingem a konkurenční analýzou je úroveň dokumentace. Konkurenční analýza se zaměřuje na určitý typ dokumentace podle průmyslového standardu. Vše, co může být vyžádáno od srovnávané firmy, je něco, co je veřejně publikováno a tedy vše, co potřebujeme při benchmarkingu, je nějaké veřejné číslo, či údaj.

Při benchmarkingu se však nezaměřujeme na určité číslo jako u konkurenční analýzy, číslo je nedostatečným údajem. Je nutné se soustředit na proces, kterým je daný standard dosahován či spíše přesahován (v případě těch nejlepších na trhu). Prvky procesu a faktory, které způsobují úspěch podniku musí být jasně pochopeny pro dosažení jakéhokoli trvalejšího zlepšení, aby jich podnik dosáhl a nadále také udržel. Podle ISO-55000 mezi prvky a kritické faktory úspěchu lze zařadit:

vhodné zdroje,

kompetentní pracovníky,

organizační povědomí o obchodních cílech,

kvalitní komunikace v organizaci,

sběr informací, jejich analýza a vyplývající využití,

řádná dokumentace.

3. Využití benchmarkingu pro posouzení postavení podniku na trhu

Gascontrol tvoří společenství tří sesterských firem Severní Moravy. Jsou jí GASCONTROL, společnost s r.o., která je dodavatelem v energetické oblasti, strojírenství a stavebnictví. Dále MATEICIUS a.s., která vyrábí plastové potrubní profily a výlisky, a GASCONTROL PLAST, a.s., kterou jsou vyráběny plastová potrubí a desky. Do skupiny Gascontrol celkově patří 27 firem, které zaměstnávají zhruba 1 000 lidí. Roční obrát skupiny v posledních 3 letech byl v průměru 2,7 mld. korun. Společnost GASCONTROL má zastoupení v Polsku a na Slovensku, dlouhodobě spolupracuje také s Estonskou plynárenskou společností. V této diplomové práci bude analyzována společnost GASCONTROL, společnost s r.o.

Gascontrol společnost s r.o. (dále jen GC) byla založena 3. 6. 1992 se sídlem ve městě Havířov. Tento podnik se specializuje na dodávky energetických celků v plynárenství, těžebním průmyslu a elektroenergetice, a to zvláště pro průmyslové podniky, distribuční společnosti, města a obce a drobné spotřebitele. Jednateli společnosti jsou pan Mieczyslaw Molenda a pan František Sasyn.

Rozsah produktů a služeb firmy je velmi rozmanitý, ale má jeden jednotící prvek a to zaměření na potrubní systémy a související zařízení, zejména na plynovody (např. regulační stanice plynu, odorizační stanice, plynoměry, plynovody, vodovody, kanalizace a další produktovody). Společnost pokračovala a navázala na tradici výroby plastových tlakových potrubních systémů v Havířově, kde byly vyráběny polyethylenové systémy pro rozvod plynu a vody v letech 1989 – 1999. Zaměstnanci jsou zaškolováni a vzděláváni tak, aby disponovali kvalitními znalostmi z oblastí technologie výroby plastového potrubí, plynárenství, výstavby inženýrských sítí, jakosti, kvality, managementu, zkušebnictví i marketingu. Podnik má ve svém vlastnictví modernizovanou výrobní halu, která je vybavena linkami Battenfeld. GC je dodavatelem komplexních systémů pro pokládání plynovodního a vodovodního potrubí, plastových desek také do prostředí s nebezpečím výbuchu a kolektory tepelných čerpadel.

Společnost je členem Asociace dodavatelů plastového potrubí – ADPP pro podporu kvality plastového potrubí v ČR a členem Sdružení oboru vodovodů a kanalizací –

SOVAK. Podnik vlastní také svou laboratoř, kde jsou prováděny veškeré zkoušky materiálu a vyráběného potrubí.

V rámci nabízených služeb je organizací umožňováno kompletní provedení produktovodů od projektu k realizaci v jakémkoli rozsahu. Podnik disponuje také vlastním oddělením zabývajícím se výzkumem, vývojem a inovacemi. Vlastní také patenty na některá vyráběná zařízení.

Hlavním cílem společnosti je při realizaci zakázek dosáhnout rovnováhy mezi spokojeným zákazníkem (dodržení termínu, kvality, komplexnosti a záruk), spokojeným zaměstnavatelem (kladný hospodářský výsledek) a spokojeným zaměstnancem (dobré pracovní prostředí a ohodnocení). V současné době vlastní GC certifikát podle nových norem ČSN EN ISO 9001:2001, certifikát ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001:2008, certifikát jakosti ve svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006 a certifikát společnosti GAS s r. o., který opravňuje k provádění prací na plynárenských zařízeních v celém rozsahu (<http://www.gascontrol.cz/gascontrol.html>). Tyto certifikáty jsou zárukou kvalitních služeb – od poradenství a pomoci při zabezpečení financování stavby, realizaci stavby až po kvalitní servisní službu. Mimo oblast plynárenství společnost realizuje zakázky pro OKD, a.s. a rovněž provozuje čerpací stanice pohonných hmot v Havířově a Frýdku-Místku.

Mezi největší dosavadní zahraniční úspěchy havířovské firmy patří stavba speciálního energo-centra v ruském Soči v roce 2013. Trigenerační zařízení, které vyrábí pro nově vybudovaný administrativně – obchodní komplex elektřinu, teplo i chlad s minimálním dopadem na životní prostředí, patří k nejmodernějším na světě. V tomto projektu byly použity unikátní plynové turbíny americké výroby, podobné těm v leteckých motorech. V roce 2014 byly výrobky a služby společnosti Gascontrol vyvezeny do zemí EU (Polsko a Slovensko) a z celkových tržeb činil vývoz do těchto zemí 2 %. V tomto roce byla společnost oceněna společností RWE na setkání s dodavateli za tu nejlepší v kategorii Výstavby sítí. Zároveň získala titul „Strategický partner roku“. Rozhodujícím kritériem byla dlouhodobě kvalitní spolupráce, technické dovednosti, znalosti a dodržování BOZP.

Jelikož firma nemá do doby vypracování této diplomové práce zpracovanou účetní závěrku, budou nadcházející metody použity s daty k roku 2014.

Tab. 3.1 Vybrané charakteristiky pro rok 2014

Základní kapitál	10 120 tis. Kč
Průměrný celkový počet zaměstnanců	177 zaměstnanců
Počet zaměstnanců řídící činnosti	2 zaměstnanců
Mzdové náklady	54 845 tis. Kč
Náklady na sociální zabezpečení	18 778 tis. Kč
Sociální náklady	984 tis. Kč
Osobní náklady celkem	74 659 tis. Kč
Půjčky a úvěry	Žádné
Poskytnuté záruky	Žádné
Přijátá dotace	4 714 tis. Kč
Pohledávky	43 518 tis. Kč
Tržby z prodeje zboží	143 390 tis. Kč
Tržby za vlastní výrobky	8 417 tis. Kč
Tržby z prodeje služeb	468 532 tis. Kč
HV před zdaněním	14 899 tis. Kč
Odložená daň	6 670 tis. Kč
Daň z příjmu	5 585 tis. Kč
Čistý zisk	2 643 tis. Kč

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze

V tabulce č. 3.1 jsou uvedeny vybrané ukazatele GC za rok 2014, které byly vybrány na základě jejich uvedení v příloze účetní závěrky pro rok 2014. Mohou být považovány za jedny z hlavních ukazatelů a dále většina z nich sloužila pro následující finanční analýzu, a proto jsou v této práci uvedeny v jednotné tabulce. V uplynulých letech podnik vždy dosahoval kladných hospodářských výsledků, které dokazují jeho stabilitu. Vybrané hodnoty hospodaření společnosti jsou uvedeny v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Vybrané hodnoty hospodaření společnosti

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby + výkony	853 579	660 852	715 712	1 192 845	1 208 800	731 635	589 067
Čistý zisk po zdanění	78 717	87 183	122 060	152 475	153 337	68 470	2 643
Počet pracovníků	171	182	174	178	171	176	177
Vlastní kapitál	219 640	311 227	460 079	605 591	629 960	582 522	568 551

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze

Větší stavby realizované v roce 2014 byly např.: technologické vybavení čerpací stanice na závodě Důl ČSM Jih, překladiště pro logistiku Důl Darkov, posílení důlních VN kabelových rozvodů na závodě Důl ČSM nebo rekonstrukce VTL plynovodu DN500 Stonava - Žukov. Firma dále prováděla tyto činnosti jako např.: obsluha a servis centrálních a důlních klimatizací, opravy a výstavby VTL, STL a NTL plynovodů, servis CNG stanic, servis regulačních stanic a odorizačních zařízení pro firmu a státní správu, odečty stavů plynoměrů, výměny plynoměrů, dopravní a stavební činnost, plynofikace objektů, prodej pohonných hmot včetně LPG a CNG.

Společnost usiluje o to, aby dosahovala při zachování kvality co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabízela výrobky za nižší cenu než její konkurence. Tímto postupem chce dosáhnout většího podílu na trhu, větších tržeb a tedy také většího zisku. Je zaměřena i na provádění oprav technologických zařízení v oblasti plynárenství. Z takového důvodu chce neustále zvyšovat odborné znalosti svých zaměstnanců. Zakázky byly realizovány účastí na výběrových řízeních. Jako cíl v oblasti meziročního růstu tržeb v tuzemsku chce společnost dosáhnout v příštím roce zvýšení o 25 % a v zahraničí minimálně 5 % navýšení.

Organizační struktura společnosti Gascontrol

Ředitelem společnosti je pan Mieczyslaw Molenda. Firma je členěna na 18 středisek (výrobních a režijních) podle předmětu podnikání. Na základě dotačních projektů firma účtuje také o 7 dalších střediscích dle jednotlivých projektů.

Čísla středisek jsou:

1. Výroba a rekonstrukce regulačních stanic zemního plynu
2. Plynoměrová služba
3. Výrobní odorizační zařízení, servis OZ, DAMEOD
4. Důlní činnost
5. Doprava
6. Bioplynové stanice
7. Ekonomické a režijní oddělení
8. Plynofikace rodinných domů a průmyslových kotelen
9. Rekreační a školící středisko chata Komorní Lhotka
10. Skupina speciálních prací pro plynárenství
11. Odečty plynoměrů

13. Obchod, marketing
14. Autoservis, plnička CNG, servis CNG
15. Čerpací stanice Havířov-Suchá
18. Čerpací stanice Frýdek-Místek
19. Rekreační středisko chata Mladé Buky
20. Průmyslová zóna Horní Suchá
21. Dřevovýroba
53. Projekt – PAROPLYN Soustrojí
54. Projekt KOMPRESOVNA
56. Projekt – ODORIZACE TLAKOVÁ
57. Projekt - EKOENERGIE I
58. Projekt – ALFA VODÍK
59. Projekt – NEMOVITOSTI
60. Projekt – EKOENERGIE II

Za jednotlivá střediska zodpovídají vedoucí THP pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo řediteli společnosti.

Produkty společnosti Gascontrol

1. Regulační stanice plynu
2. Výrobky do zóny 2
3. Plynovody a produktovody
4. Vodovody a kanalizace
5. Škrťící svěrka pe potrubí
6. Expanzní turbína
7. Odorizační zařízení
8. Plynové lampy
9. Propojovací hlavice
10. Dálkové měření odorantu
11. Předplatný plynoměrový systém
12. Filtry a předehřevy
13. Přechodové spoje
14. Plynoměry a průtokoměry
15. Plnící stanice CNG
16. Důlní a průmyslová klimatizace

17. Bioplynové stanice
18. Spalovací mikroturbíny
19. Izolační materiály terma

Služby společnosti Gascontrol

1. Plynoměrová služba – společnost provádí formou služby pro RWE distribuční služby cejchovní výměny stanovených měřidel (membránové plynoměry velikosti do G6 a nad G6) z důvodu končící platnosti jejich ověření, s dodržáním účinnosti více jak 95 % (zbytek je ovlivněn nedostupností), v regionálních centrech objednatelů.
2. Odečty stavu plynu – jsou prováděny formou služby pro společnost RWE Distribuční služby s r.o. v Moravskoslezském a Východočeském kraji, pomocí přenosných terminálů Motorola MC70, jenž jsou vybaveny snímačem čárových kódů. V minulosti byly odečty prováděny jednou za rok současně v jednom měsíci u všech zákazníků. Aktuálně spočívá forma v odečítání plynu a následné fakturace průběžně během celého roku podle oblastí v předem stanovených odečtových tras.
3. Protikoroziční ochrana
4. Plynofikace a výstavba kotelen
5. Servis OZ a RS
6. Plynová zařízení na pronájem
7. Stříhání plechu
8. Stavební činnost
9. Doprava

Zákazníci společnosti Gascontrol

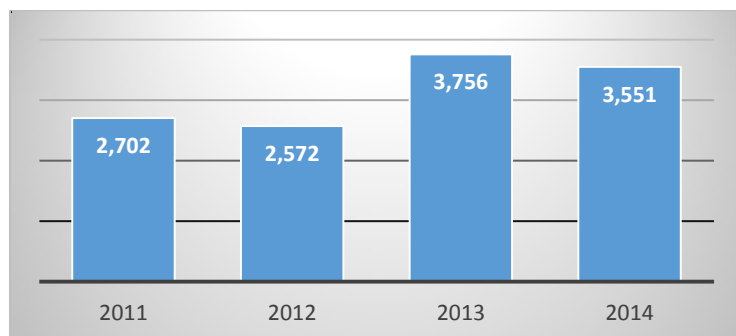
Významnými odběrateli služeb v roce 2014 byli: OKD, a.s., RWE Distribuční služby, s r.o., RWE GasNet s.r.o., ČSAD Frýdek-Místek a.s., MND a.s., Energetika Třinec a.s., VEMEX s.r.o.

3.1 Vytvoření Spider grafu GC

1. Ukazatele likvidity

Likvidita závisí na rychlosti inkasování pohledávek podniku, prodejnosti jeho výrobků a na jeho schopnosti v případě potřeby prodat své zásoby. Ukazatelé likvidity jsou tedy ukazateli platební schopnosti a morálky podniku - jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Hodnoty ukazatelů jsou popsány v následujících grafech č. 3.1, 3.2, 3.3., 3.4 výpočtem za pomoci vzorců 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

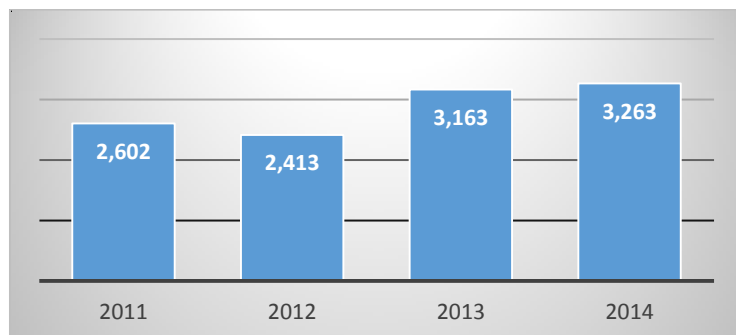
Graf. č. 3.1 Ukazatel běžné likvidity za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4

Z grafu 3.1 je viditelné, že běžná likvidita se pohybovala v intervalu 2,6 – 3,7, což ukazuje schopnost firmy GC dostát svým závazkům. Doporučovaný interval, ve kterém by se hodnoty běžné likvidity měly nacházet je 1,5 – 2,5, ale společnost dosahuje spíše vyšších hodnot. V roce 2013 došlo ve společnosti k významnému nárůstu tohoto ukazatele, a to o zhruba 46 %. Běžná likvidita v každém sledovaném roce převyšuje hodnotu 2,5, což sice znamená, že nebezpečí platební neschopnosti je nízké, ale výkonnost firmy je také nižší.

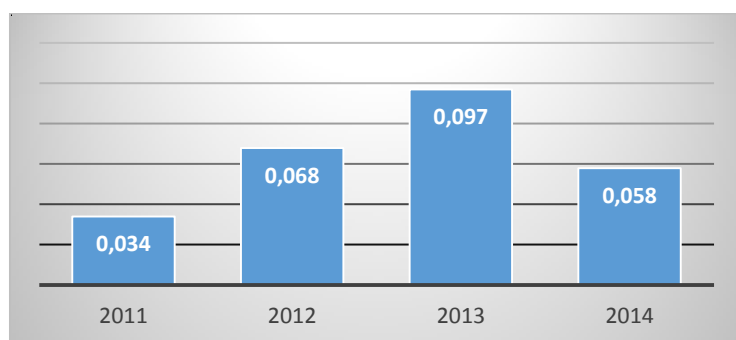
Graf. č. 3.2 Ukazatel pohotové likvidity za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4

Výsledky pohotové likvidity v grafu č. 3.2 poukazují na stav pokladní hotovosti, peníze na bankovních účtech či obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1 – 1,5. Pro podnik je výhodné porovnávat hodnoty tohoto ukazatele časově. Růst hodnot v čase má udávat předpokládané zlepšení finanční a platební situace. Na druhou stranu pokles má udávat předpokládané zhoršení finanční a platební situace podniku.

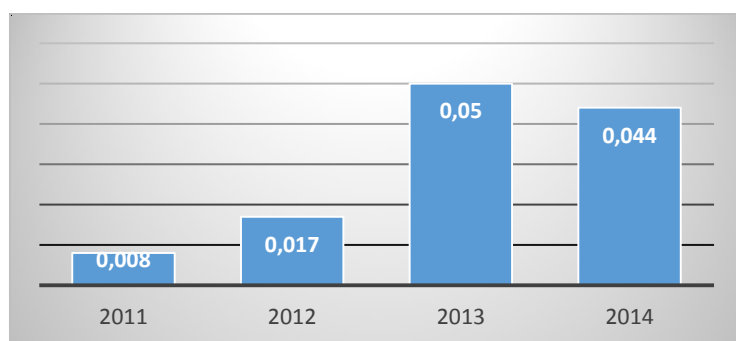
Graf. č. 3.3 Ukazatel okamžité likvidity za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4

Nejnižší doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2. Ve všech obdobích v grafu č. 3.3 firma mohla mít určité potíže při splácení závazků, pokud by používala tuto formu. V roce 2011 dokonce nejen v okamžité, ale i v cash likviditě došlo k výraznému poklesu, jak lze vidět v grafu č. 3.4. Bylo to zejména díky stavu hotovosti a obchodovatelných cenných papírů, který se tou dobou zvyšoval. Od té doby se stav hotovosti a obchodovatelných cenných papírů zvyšoval. V čitateli jsou brány v úvahu jen ty nejlikvidnější prostředky.

Graf. č. 3.4 Ukazatel cash likvidity za roky 2011 - 2014

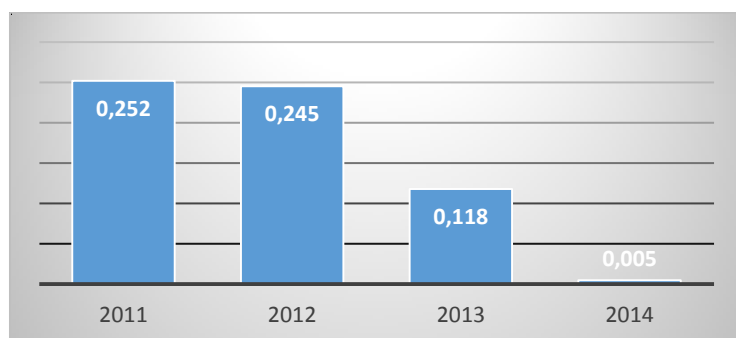


Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4

2. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou považovány za jedny z nejvýznamnějších ukazatelů finanční analýzy díky tomu, že je jimi zhodnocována ziskovost daného podniku. Na úspěšnost zhodnocování vloženého kapitálu podniku poukazují vyšší hodnoty těchto ukazatelů a celkový trend ukazatelů rentability je rostoucí. Rentabilita jako ukazatel bývá považována za měřítko schopnosti podniku tvořit nové zdroje. Pro výpočet ukazatelů rentability byly použity vzorce 2.9, 2.10, 2.11 a 2.12.

Graf. č. 3.5 Ukazatel rentability VK za roky 2011 - 2014

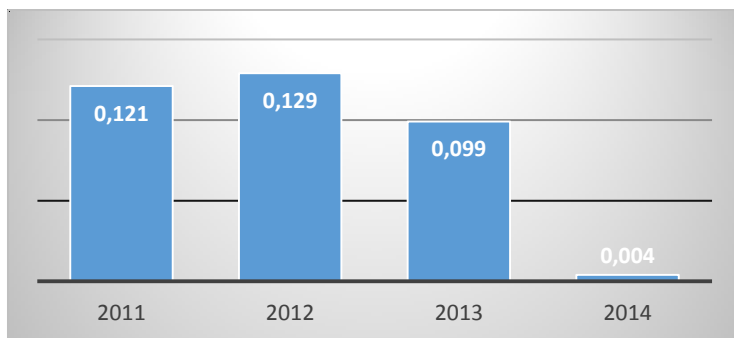


Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Z grafů č. 3.5, 3.6, 3.7 a 3.8 vyplývá, že se jednotlivé ukazatele rentability vyvíjely poměrně podobným trendem. U sledovaného roku 2014 však došlo ke snížení rentability vlastního kapitálu, tržeb i aktiv, protože všechny vybrané ukazatele v sobě zahrnují poměr k čistému zisku a ten byl v roce 2014 rapidně nižší, jelikož došlo k navýšení nerozděleného zisku minulých let z důvodu převedení zisku roku 2013 do rezervního fondu. Z toho důvodu byla navýšena rentabilita nákladovosti, jejíž trend má být spíše klesající.

Rentabilita vlastního kapitálu má klesající trend a v roce 2011 dosáhla nejvyšší hodnoty a připadá zde na jednu korunu investovaného kapitálu zhruba 25 % čistého zisku. Největší propad tohoto ukazatele nastal mezi lety 2013 a 2014, jak už bylo výše vysvětleno díky převodu zisku roku 2013 do rezervního fondu.

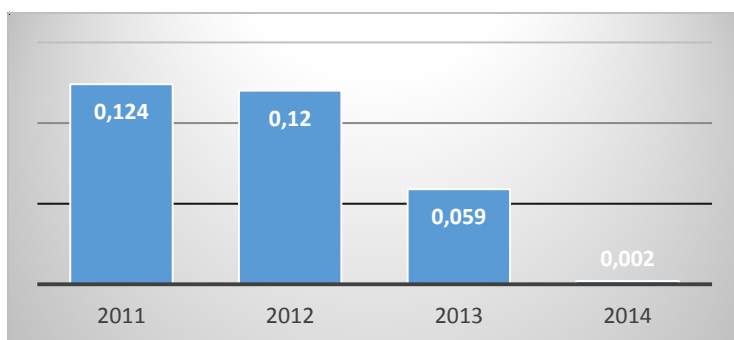
Graf. č. 3.6 Ukazatel rentability tržeb za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Rentabilita tržeb měla stejný vývoj jako předchozí ukazatel. V posledním roce byl propad ještě markantnější až o 96 %. ROE ukazatel by měl nejlépe nabývat vyšších hodnot než ukazatel ROA, což společnost Gascontrol splňuje ve všech letech.

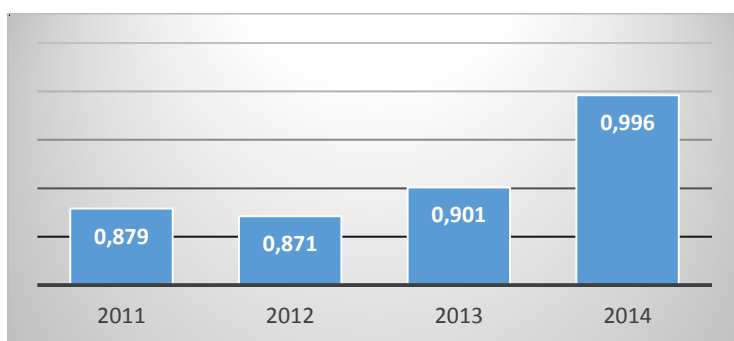
Graf. č. 3.7 Ukazatel rentability celkových aktiv za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Ukazatel rentability celkových aktiv dosáhl nejvyšších hodnot v roce 2011. Tato hodnota vyjadřuje zhodnocení přibližně 0,12 Kč z každé vložené koruny, která byla vložena do majetku firmy. Po roce 2011 ale schopnost podniku zhodnotit vložený kapitál neustále klesala a z vloženého kapitálu tak získává stále méně zisku. Nejnižších hodnot dosahuje rentabilita aktiv opět v roce 2014.

Graf. č. 3.8 Ukazatel rentability nákladovosti za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

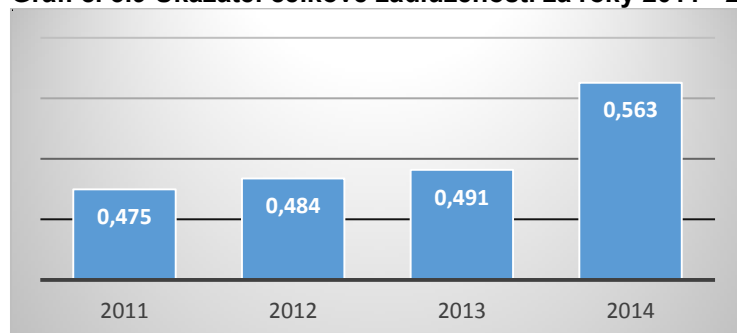
Rentabilita nákladovosti je pouze doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vykazován lepší výsledek hospodaření. Znamená to, že 1 Kč tržeb byla vytvořena s menšími náklady. Z obr. 3.2 je patrné, že nejnižších a tedy nepříznivějších hodnot dosahuje společnost v roce 2012, kdy 1 Kč tržeb byla vytvořena s použitím 0,871 Kč nákladů. Čím větší je rozdíl mezi sumou spotřebovanou na náklady a sumou tržeb, tím je vykazován vyšší zisk.

3. Ukazatele zadluženosti

Ukazateli zadluženosti je hodnocena finanční struktura podniku – tedy vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku.

Vybrané ukazatele zadluženosti v grafech č. 3.9, 3.10, 3.11, 3.12 byly vypočítány pomocí vzorců 2.13, 2.14, 2.15 a 2.17.

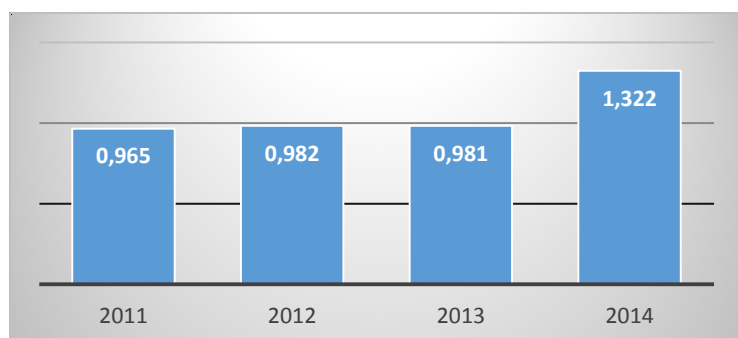
Graf. č. 3.9 Ukazatel celkové zadluženosti za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Z grafu č. 3.9 vyplývá, že celková zadluženost podniku od roku 2011 rostla. Na začátku roku 2011 se pohybovala okolo 48 %, což není nepříznivá hodnota tohoto ukazatele. Lze říci, že společnost nevyužívala nadměrně cizí zdroje. V pozdějších letech tomu však začalo být jinak a na přelomu roku 2013 na rok 2014 celková zadluženost přesáhla 50 %. Tento fakt je zapříčiněn růstem dlouhodobých úvěrů, jelikož došlo k nárůstu investic. Když tento ukazatel nabývá vyšších hodnot, zvyšuje se i riziko pro věřitele. Největší význam má pro dlouhodobé věřitele, kterými jsou komerční banky.

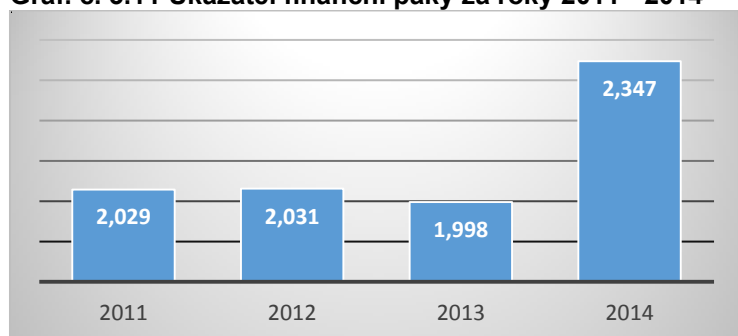
Graf. č. 3.10 Ukazatel zadluženosti VK za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Zadluženost vlastního kapitálu znázorněna v grafu č. 3.10 se pohybovala během let 2011 až 2013 na podobné hladině, a to v průměru okolo 97 % a v roce 2014 o hodně vzrostla. Ať už bankovní krátkodobé úvěry, tak také bankovní dlouhodobé úvěry tohoto roku vzrostly oproti roku 2013 o více než 150 mil. Kč. Z velké části je to způsobeno převzetím závazků (ručení za úvěry Fermgas) a nárůstem investičního úvěru na rekonstrukci 3 objektů.

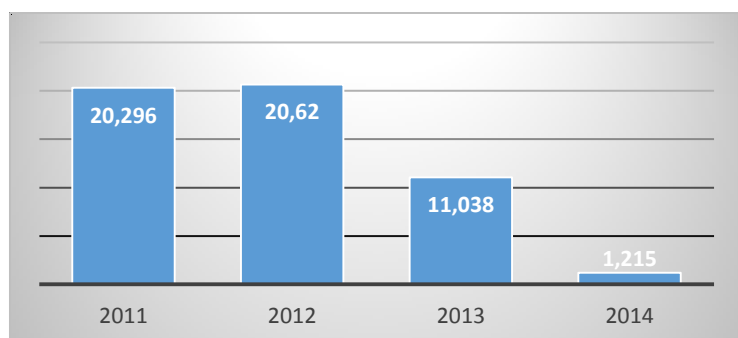
Graf. č. 3.11 Ukazatel finanční páky za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Hodnoty ukazatele finanční páky vykazují víceméně stabilnější průběh. V roce 2014 lze pak opět vidět nárůst hodnoty, a to o téměř 18 %, což bylo důsledkem navýšení aktiv a mírného poklesu vlastního kapitálu.

Graf. č. 3.12 Ukazatel úrokového krytí za roky 2011 - 2014



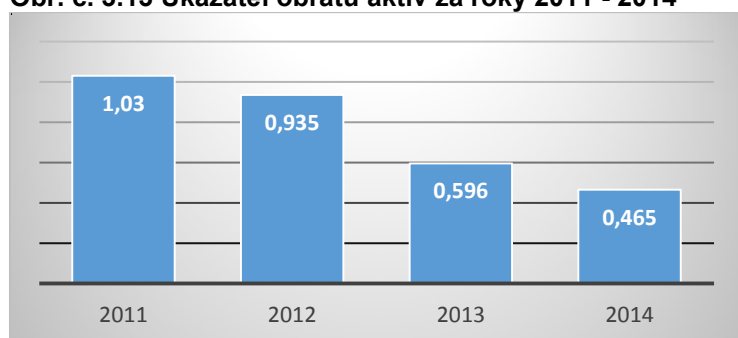
Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Ukazatel úrokového krytí podává informaci o tom, že pro společnost nebyl problém se splácením úroků. Toto se však časem od roku 2013 začalo snižovat a v roce 2014 dosáhlo nepříznivých hodnot, a to pouze 1,2 %. Je to způsobeno malým výsledkem hospodaření, který už byl výše okomentován přesunem do rezerv.

4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyznačují schopnost efektivně využívat majetek z hlediska managementu firmy a dosahovat tím při nejvýhodnějším využití vloženého kapitálu co nejlepších výsledků hospodaření. Existují dva hlavní typy ukazatelů – ukazatel obratovosti a ukazatel doby obratu. Vývoj jednotlivých vybraných ukazatelů za jednotlivá období je znázorněn v grafech č. 3.13, 3.14, 3.15 a 3.16. Zkratka DO označuje dobu obratu. Při výpočtu jednotlivých ukazatelů bylo postupováno podle vzorců 2.18, 2.19, 2.20 a 2.21. Tyto ukazatele mohou být také označovány jako ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv.

Obr. č. 3.13 Ukazatel obratu aktiv za roky 2011 - 2014

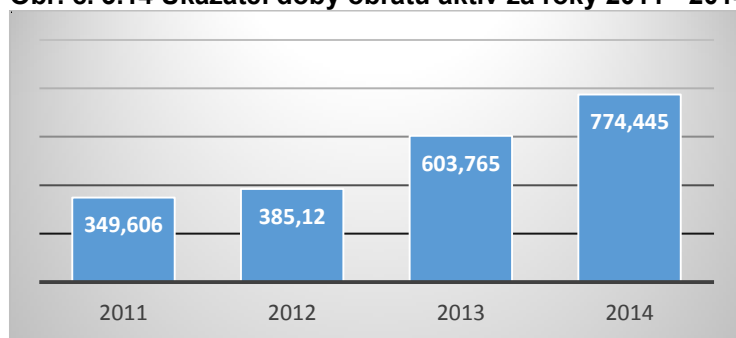


Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Jak je možné vidět na grafu č. 3.13, obratovost aktiv klesala od počáteční hodnoty 1,03. Každý rok se tato hodnota snižovala, až v roce 2014 došla k nejnižší hodnotě

0,47. Tento ukazatel znamená, kolikrát tržby pokryjí celková aktiva. Trend by měl být rostoucí, protože to znamená, že při vyšších hodnotách podnik efektivně využívá svůj majetek. Jediný z vybraných let, rok 2011, měl obrátku celkových aktiv vyšší než 1, to znamená, že obrátů aktiv bylo za tento rok více než 1 a např. v roce 2013 proběhlo už jen 0,5 obrátu. Výrazný vliv na této změně zejména mezi lety 2013 a 2014 měl fakt, že postupně se tržby snižovaly z důvodu přesunutí některých akcií investorů do následujícího roku a zároveň s tímto faktem klesala také výkonová spotřeba.

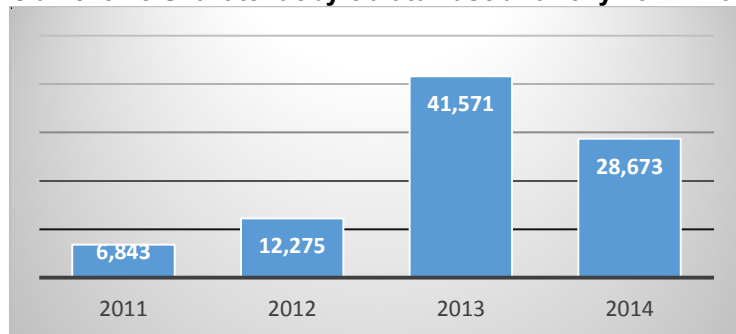
Obr. č. 3.14 Ukazatel doby obrátu aktiv za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Dobou obrátu aktiv je udáváno, jak dlouho trvá, než se celková aktiva obrátí v tržby a v tomto ukazateli je preferována nižší hodnota. Z grafu 3.14 je patrné, že má tento ukazatel rovnoměrný rostoucí trend. V roce 2011 trvalo zhruba 350 dnů, než se celková aktiva přeměnila v tržby a byla to nejkratší doba v těchto vybraných letech a v roce 2014 se tato doba změnila více než dvojnásobně na 770 dnů, kdy dosáhla nejnepříznivějších hodnot. Také hodnoty tohoto ukazatele jsou způsobeny vývojem tržeb, které byly již dříve popsány.

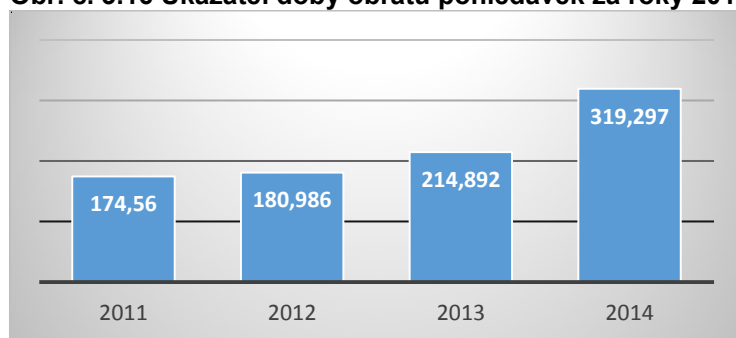
Obr. č. 3.15 Ukazatel doby obrátu zásob za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Ukazatel doby obratu zásob sleduje hospodářskou aktivitu podniku. Žádoucí trend je obdobně jako u ukazatele doby obratu aktiv klesající. Vyvíjel se kolísavým tempem, jak je patrné z grafu 3.15. Od let 2011 až 2013 vykazoval rostoucí charakter a nejmenší hodnoty dosáhl v roce 2011, kdy trvala doba obratu pouze necelých 7 dní a nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2013, kdy se oproti předchozímu roku změnil více než trojnásobně. V roce 2014 došlo ke snížení hodnoty tohoto ukazatele a bylo to způsobeno zejména meziročním poklesem zásob způsobeným především snížením nedokončené výroby.

Obr. č. 3.16 Ukazatel doby obratu pohledávek za roky 2011 - 2014



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Posledním typem ukazatele aktivity je doba obratu pohledávek. Ukazuje časový interval, za který budou splaceny všechny závazky odběratelů. Gascontrol vykazuje tento ukazatel podle grafu č. 3.16 v posledních čtyřech letech jako rostoucí, a to v tomto případě není žádoucí charakteristika u tohoto ukazatele. Časový úsek se tedy každým rokem zvyšoval od nejnižší doby obratu v roce 2011, kdy dosáhl hodnoty 175 dnů. Meziroční změna byla postupná, ale v roce 2014 byl tento skok až 50 % z důvodu nárůstu pohledávek za firmou v konkurzu (Fermgas) a pohledávkou za současnými společníky.

3.1.1 Spider graf GC

Z vybraných ukazatelů byla vytvořena tab. č. 3.3, kde jsou ukazatele rozděleny na třídy A, B, C, D podle typů ukazatelů a k nim přiřazena čísla, aby bylo v následujícím grafu (obr. č. 3.17) znatelné a lehce přiřaditelné, o který ukazatel se přesně jedná. Hodnoty průměrů v plynářském odvětví byly získány a vypočteny z databáze uvedené na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, kde jsou

shromážděna všechna data finančních výkazů podniků rozdělených podle jednotlivých odvětví. Pro porovnávání společnosti Gascontrol bylo zvoleno odvětví podle dělení NACE - VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU. Spider graf je vytvořen jako porovnání Gascontrolu vůči odvětví.

Tab.č. 3.3 Jednotlivé ukazatele společnosti Gascontrol a průměru plynárenského odvětví pro vytvoření Spider grafu

		Průměr v odvětví	Gascontrol	GC oproti průměru v odvětví v %
A1	Běžná likvidita	1,380	3,551	257,319
A2	Pohotová likvidita	1,275	3,263	255,922
A3	Okamžitá likvidita	0,388	0,058	14,948
A4	Cash likvidita	0,388	0,044	11,340
B1	ROE	0,068	0,005	7,353
B2	ROS	0,053	0,004	7,547
B3	ROA	0,038	0,002	5,263
B4	ROC	0,947	0,996	105,174
C1	Celková zadluženost	0,458	0,563	122,926
C2	Zadluženost VK	0,864	1,322	153,009
C3	Finanční páka	1,888	2,347	124,311
C4	Úrokové krytí	4,653	1,215	26,112
D1	Obrat aktiv	0,682	0,465	68,182
D2	DO aktiv	526,632	774,445	147,056
D3	DO zásob	11,893	28,673	241,091
D4	DO pohledávek	101,256	319,297	315,336

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 5, 11

Na základě výsledků procentuálního vyjádření jednotlivých ukazatelů v tabulce č. 3.3 byl vytvořen Spider graf, znázorněný v grafu č. 3.17. V posledním sloupci je procentuálně vyjádřen rozdíl Gascontrolu oproti odvětví, který je považován za 100 %.

Graf. č. 3.17 Spider graf



Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 5, 11

Z vytvořeného Spider grafu je patrné, že jednotlivé ukazatele jsou kolísavé a v některých Gascontrol převyšuje a v některých naopak je podprůměrný oproti plynárenskému odvětví. Ukazatele Gascontrolu, které jsou na podobné úrovni jako odvětví, jsou pouze 3 ukazatele, a to všechno ukazatele zadluženosti – celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu a finanční páka. Ukazatele nejvíce převyšující ČEZ v procentuálním vyjádření jsou zejména běžná likvidita, pohotová likvidita a doba obratu pohledávek. Naopak nižších hodnot nabývají ukazatele rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita tržeb a úrokové krytí.

3.2 Benchmarking

Nutným výchozím prvkem při srovnávání se s konkurencí a tedy i při použití benchmarking metody je identifikace objektu benchmarkingu. Realizace je vždy závislá na vedení dané společnosti a musí být oznámeno rozhodnutí o tom, na který produkt či proces bude benchmarkingové zkoumání zaměřeno.

V předchozí kapitole analytické části projektu byla zpracována finanční analýza společnosti Gascontrol za období v rozmezí od roku 2011 do 2014. V této kapitole budou následně zpracovány detailněji finanční výkazy společnosti.

Rozbor rozvahy

Pro posouzení absolutních ukazatelů společnosti Gascontrol byl použit zpracovaný přehled položek rozvahy za 4 roky (2011-2014) v tab. č. 3.4. V této tabulce je možné vidět procentuální rozbor rozvahy společnosti. Z rozboru vyplývá, že podíl dlouhodobého majetku v porovnání s oběžným majetkem je přibližně v podobném poměru a za sledovaná období jsou jeho změny malé, kromě přechodu mezi rokem 2012 a 2013, kdy se poměr změnil o zhruba 7 %. Nejdůležitějšími složkami dlouhodobého majetku společnosti je dlouhodobý finanční majetek, který představuje zejména podíly ovládanou osobou, a to okolo 73 % z celkového dlouhodobého majetku. V roce 2014 zde byl nárůst o více než 50 000 tis. Kč, a to z důvodu především nákupu společnosti ZEVAR a AFP CZ. Z oběžného majetku vytváří největší složku krátkodobé pohledávky, které mají podíl na celkových aktivech od 26 % - 35 %. V roce 2013 zde byla oproti následujícího roku položka poskytnutých záloh na dlouhodobý finanční majetek v hodnotě 18 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben nerealizací koupě obchodního podílu. Významné jsou také dlouhodobé pohledávky a zásoby, u kterých došlo na přelomu let 2013 a 2014 k poklesu o necelých 50 % a tento fakt byl způsoben zejména především snížením nedokončené výroby (rozpracovanosti zakázek).

Z analýzy strany pasiv podniku vyplývá, že poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je za všechna sledovaná období přibližně 2:3, kde vyšší hodnotu mají cizí zdroje, které představují o něco málo významnější část pasiv. Podíl vlastního kapitálu se za poslední sledovaný rok snížil o 7 %, což bylo následkem zejména toho, že klesly rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku a výsledek hospodaření (dále jen VH) běžného účetního období. Pokles rezervních fondů byl díky převedení rezervního fondu do nerozděleného zisku a pokles VH běžného účetního období byl způsoben poklesem oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků díky oceňovacím rozdílům z přecenění finančního majetku společnosti a dále přesunutím rezervního fondu do nerozděleného zisku. Největší položkou tvořící cizí zdroje podniku jsou bankovní úvěry a výpomoci, které byly oproti předchozímu roku navýšeny o 42 % a toto navýšení bylo z větší části způsobeno převzetím závazků (ručením za úvěry Fermgas) a nárůstem investičního úvěru na rekonstrukci 3 objektů.

Z vývojových trendů společnosti vyplývá, že aktiva společnosti se za sledovaná období neustále měnila a jejich trend tedy nebyl ve všech obdobích stejný.

Tab.č.3.4 Přehled položek rozvahy za roky 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
Aktiva celkem	1 228 678	100%	1 273 525	100%	1 163 934	100%	1 334 496	100%
Dlouhodobý majetek	577 709	47,02%	615 389	48,32%	645 060	55,42%	714 000	53,50%
DNM	254	0,02%	117	0,01%	193	0,02%	265	0,02%
DHM	179 775	14,63%	171 458	13,46%	180 291	15,49%	195 453	14,65%
DFM	397 680	32,37%	443 814	34,85%	464 576	39,91%	518 282	38,84%
Oběžný majetek	645 623	52,55%	656 369	51,54%	507 573	43,61%	609 635	45,68%
Zásoby	24 049	1,96%	40 591	3,19%	80 141	6,89%	49 408	3,70%
Dlouhodobé pohledávky	234 939	19,12%	155 165	12,18%	116 746	10,03%	104 981	7,87%
Krátkodobé pohledávky	378 543	30,81%	443 324	34,81%	297 521	25,56%	445 220	33,36%
Krátkodobý finanční majetek	8 092	0,66%	17 289	1,36%	13 165	1,13%	10 026	0,75%
Časové rozlišení	5 346	0,44%	1 767	0,14%	11 301	0,97%	10 861	0,81%
Pasiva celkem	1 228 678	100%	1 273 525	100%	1 163 934	100%	1 334 496	100%
Vlastní kapitál	605 591	49,29%	626 960	49,23%	582 522	50,05%	568 551	42,60%
Základní kapitál	10 120	0,82%	10 120	0,79%	10 120	0,87%	10 120	0,76%
Kapitálové fondy	9 058	0,74%	-112 882	-8,86%	-225 779	19,40%	242 381	18,16%
Rezervní fondy a ost. fondy ze zisku	1 318	0,11%	1 290	0,10%	1 279	0,11%	217	0,02%
VH minulých let	432 620	35,21%	575 095	45,16%	728 432	62,58%	797 952	59,79%
VH běžného účetního období	152 475	12,41%	153 337	12,04%	68 470	5,88%	2 643	0,20%
Cizí zdroje	584 124	47,54%	615 953	48,37%	571 179	49,07%	751 871	56,34%
Rezervy	44 266	3,60%	47 554	3,73%	37 162	3,19%	686	0,05%
Dlouhodobé závazky	3 350	0,27%	2 383	0,19%	2 347	0,20%	16 427	1,23%
Krátkodobé závazky	238 911	19,44%	255 235	20,04%	135 119	11,61%	171 695	12,87%
Bankovní úvěry a výpomoci	297 597	24,22%	310 781	24,40%	396 551	34,07%	563 063	42,19%
Časové rozlišení	38 963	3,17%	30 612	2,40%	10 233	0,88%	14 074	1,05%

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4

Rozbor výkazu zisku a ztrát

Tab.č.3.5 Přehled položek VZZ za roky 2011-2014

Gascontrol s.r.o.	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží	121 985	120 809	132 005	143 390
Náklady za prodané zboží	103 755	103 995	113 505	125 417
Výkony	1 070 860	1 087 991	599 630	445 677
Výkonová spotřeba	823 299	844 160	469 736	339 701
Osobní náklady	74 064	75 178	73 864	74 659
Mzdy	54 812	55 611	54 206	54 845
Nákladové úroky	9 211	9 034	12 264	7 412
VH před zdaněním	186 951	186 279	81 813	14 899
VH za účetní období	152 475	153 337	68 470	2 643
VH z provozní činnosti	176 068	171 596	58 753	344
VH z finanční činnosti	14 682	10 883	23 060	14 555
VH z mimořádné činnosti	0	0	0	0

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 5, 6, 7, 8

V tabulce č. 3.5 je zachycen přehled vývoje hospodářského výsledku společnosti Gascontrol od let 2011 až 2014. V roce 2014 se společnost nacházela ve stavu hodnot nejnižšího zisku, kde se oproti roku 2012, kdy byl zisk nejvyšší ve sledovaných letech, propadla o 98 % díky převedení zisku roku 2013 do rezervního fondu.

Provozní výsledek hospodaření byl ve zkoumaném posledním roce 2014 výrazně nižší než předchozí roky a tato změna je výrazně ovlivněna tvorbou opravných položek k pohledávkám za firmu Fermgas a rozpuštěním podstatné části rezerv na záruční opravy. A také v roce 2013 došlo oproti roku 2014 k odpisu pohledávek.

Čistý pracovní kapitál

Ukazatelem s nejlepší vypovídací schopností z rozdílových ukazatelů je hodnota čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK), a proto bude dále využita při analýze společnosti. Tento ukazatel patří mezi rozdílové ukazatele likvidity a vypovídá o hodnotě peněžního majetku nebo také zpeněžené hodnoty zásob a krátkodobých pohledávek, které může společnost využít k bezproblémovému chodu.

Tab.č.3.6 Průběh ČPK ve společnosti

Gascontrol s.r.o.	2011	2012	2013	2014
Oběžný majetek	645 623	656 369	507 573	609 635
Krátkodobé závazky	238 911	255 235	135 119	171 695

Čistý pracovní kapitál	406 712	401 134	372 454	437 940
-------------------------------	---------	---------	---------	---------

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

V tabulce č. 3.6 jsou zachyceny hodnoty ČPK společnosti Gascontrol a je možné zde vidět, že naproti nepříznivému vývoji a meziročnímu poklesu mezi lety 2011 – 2013 se společnost snažila a nakonec v roce 2014 dochází k navýšení hodnoty ČPK o celých 18 % a byla solventní hradit své závazky.

3.2.1 Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí benchmarkingu

Srovnáváním výsledků těch nejlepších společností naznačuje reálnou úroveň efektivnosti řízení. Výhodou tohoto typu srovnávání je reálnost dosažených výsledků a konkrétní porovnání. Na druhou stranu však výsledky nejlepších podniků nemusejí být optimálními pro srovnání vybraného podniku. Jednoduchost této srovnávací základny vede k jejímu širšímu používání.

Jako základní krok pro použití benchmarkingu je považován výběr srovnávaného objektu. Konkurentem společnosti Gascontrol pro benchmarkingové srovnání byl vybrán podnik ČEZ, který je možné považovat v oblasti plynárenství za hlavního konkurenta Gascontrolu, protože ČEZ a.s. je největším výrobcem elektřiny v České republice. Značka ČEZ je výrobcem či dodavatelem energií do celkem 7 zemí a tím má velmi silnou pozici mezi energetikami ve střední a jihovýchodní Evropě a Turecku s centrálou v České republice. Hlavní předmět podnikání skupiny je tvořen výrobou, distribucí, obchodem a prodejem v oblasti elektřiny a tepla, obchodu a prodeji v oblasti zemního plynu a těžby uhlí. V roce 2014 byla první nejziskovější a zároveň druhou největší českou firmou podle tržeb (po firmě ŠKODA AUTO, a.s.) a se zhruba 26 000 zaměstnanci druhým největším zaměstnavatelem v ČR. Největším akcionářem mateřské společnosti ČEZ, a.s. je Česká republika s podílem na základním kapitálu téměř 70 %. Akcie ČEZ, a.s. jsou obchodovány na pražské a varšavské burze cenných papírů, kde jsou součástí indexů PX a WIG-CEE.

Pro srovnání podniku s tím nejlepším na trhu byl vybrán finanční typ benchmarkingu, kde jsou porovnávána data finanční analýzy. Z toho důvodu byla v předchozí kapitole provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, které slouží

k následnému porovnání. V tabulce 3.7 jsou vyobrazeny jednotlivé finanční ukazatele Gascontrolu, které byly zpracovány již v předchozí podkapitole. V této tabulce jsou však porovnány vůči společnosti ČEZ.

Tab.č. 3.7 Jednotlivé ukazatele společnosti ČEZu a Gascontrolu pro benchmarkingové srovnání

		ČEZ	Gascontrol	Procentuální rozdíl
A1	Běžná likvidita	1,214	3,551	292,504
A2	Pohotová likvidita	1,122	3,263	290,820
A3	Okamžitá likvidita	0,187	0,058	31,016
A4	Cash likvidita	0,187	0,044	23,530
B1	ROE	0,086	0,005	5,814
B2	ROS	0,112	0,004	3,571
B3	ROA	0,036	0,002	5,556
B4	ROC	0,889	0,996	112,036
C1	Celková zadluženost	0,577	0,563	97,574
C2	Zadluženost VK	1,362	1,322	97,063
C3	Finanční páka	2,362	2,347	99,365
C4	Úrokové krytí	6,737	1,215	18,035
D1	Obrat aktiv	0,320	0,465	145,313
D2	DO aktiv	1126,466	774,445	68,750
D3	DO zásob	20,593	28,673	139,237
D4	DO pohledávek	108,697	319,297	293,750

Zdroj: na základě finančních výkazů uvedených v příloze č. 1, 5, 9, 10

LIKVIDITA

Z analýzy likvidity je patrné, že společnost Gascontrol měla dostatek oběžných aktiv pro krytí svých krátkodobých závazků, a to zejména u typu běžné a pohotové likvidity. Oběžná aktiva jsou důležitá pro zajištění plynulého chodu společnosti. V tabulce 3.4 je vidět, že ve sledovaném roce 2014 oběžný majetek má téměř 46 % podíl na celkových aktivech, což znamená vyrovnanost dlouhodobého a oběžného majetku. Firma ČEZ byla v roce 2014 mírně pod doporučeným intervalem vhodným pro ukazatel běžné likvidity. Minimální hranice by měla mít hodnotu 1,5 a firma ČEZ dosáhla hodnoty 1,2. Neznamená to, že by nebyla schopna vůbec dostát svým závazkům, ale dochází k rizikovějším situacím a firma ČEZ by měla trochu zvýšit svá

oběžná aktiva. Oproti tomu průměr v odvětví dosahoval toho roku hodnoty 1,38 co se týče běžné likvidity, a to je také mírně pod doporučovanou hodnotou. Společnost Gascontrol je sice nad tímto intervalem, což vyjadřuje, že neměla problém dostat svým závazkům běžnou likviditou, ale vlastní až zbytečně moc oběžného majetku, což znamená, že výkonnost firmy je nižší.

Podnik disponoval v roce 2014 nízkou hodnotou zásob, protože na celkových aktivech měl podíl jen necelá 4 %. Pohotová likvidita, která nebere v úvahu tyto zásoby, díky tomu dosáhla také vyšších hodnot než jsou doporučovány, a to 3,2, oproti srovnávanému podniku ČEZ, který dosáhl hodnot, které jsou v intervalu stejně jako dosažený průměr v odvětví. Pro podnik by bylo výhodnější držet vyšší zásoby nebo snížit celková oběžná aktiva.

V případě okamžité a cash likvidity se podnik nacházel pod minimální doporučovanou hranicí a ani v jednom sledovaném roce tuto minimální hodnotu 0,2 okamžité a cash likvidity nepřekročil. V případě podniku ČEZ také nedošlo k překročení minimální hodnoty těchto typů likvidit a podnik mohl mít mírné problémy se splácením závazků, pokud by používal tuto formu. Průměr v odvětví byl na hodnotě 0,39, což poukazuje, že většina podniků dosáhla minimální hranice a měla dostatek peněžních prostředků, hotovosti či obchodovatelných cenných papírů k pokrytí svých závazků. Podnikům se však nedoporučuje vykazovat vyšší hodnoty tohoto typu likvidity, protože výkonnost podniku pak není taková, jaká by potenciálně mohla být a náklady za držení peněžních prostředků jsou vysoké. Pro firmu není výhodné mít zbytečně vysoký obnos v pokladně a na bankovních účtech, protože pak firma neinvestuje dostatečně a má pak spíše tendenci se držet „při zemi“ a zajistit si tak bezproblémový chod podniku a neriskovat do nových investic.

RENTABILITA

Ukazatelé rentability měří schopnost podniku tvořit zisk vůči určité položce finančních výkazů. Trend ve všech třech druzích rentability – rentabilita vlastního kapitálu, tržeb a aktiv by měl být rostoucí a čím větší hodnotu vykazují, tím to znamená, že podnik je výkonnější co se týče čistého zisku. Co se týče rentability nákladovosti, trend by měl být klesající, ale tento ukazatel pouze doplňuje rentabilitu tržeb. V průběhu zkoumaných období lze vidět, že se rentability vyvíjely podobným trendem. V roce 2014 však dosáhly všechny zkoumané druhy rentability rapidního propadu díky již dříve zmiňovanému převodu zisku roku 2013 do rezervního fondu.

Rentabilita vlastního kapitálu byla ve sledovaném období 2014 pouze 0,5 % oproti společnosti ČEZ, která vykazovala ve stejném roce 8,6 % rentability vlastního kapitálu. Oproti odvětví, které dosahovalo výsledků této rentability 6,8 % je ČEZ o necelé 2 % výše a tedy za jednu korunu investovaného vlastního kapitálu připadá 8,6 % čistého zisku. V případě společnosti ČEZ se jedná při investování jedné koruny kapitálu o 1 929 Kč. V případě společnosti Gascontrol v minulosti byla tvořena rentabilita vlastního kapitálu nejvýše ve výši 25 %, a to v roce 2011. Je zřejmé, že celkový úpadek rentabilit je díky snížení čistého zisku.

Rentabilita tržeb byla u společnosti ČEZ ve výši 11,2 % a to je oproti průměru v odvětví o více než 6 %. Společnost ČEZ je tak zjevně v popředí v odvětví než průměr, a to díky dosaženému čistému zisku. Za každou korunu tržeb připadá 11,2 % čistého zisku.

Rentabilita aktiv byla v roce 2014 u společnosti ČEZ ve výši 3,6 %, což bylo jen o něco málo méně, než vykazoval průměr v odvětví, kde se jednalo o 3,8 %. Sledovaný podnik GC se pohyboval na 0,2 % opět díky nízkému čistému zisku. Je to jen o 3,4 % méně než měla společnost ČEZ. Důležité srovnání je ukazatel rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv, kdy by ROE měl nabývat vyšších hodnot než ROA. Ve všech případech – průměru odvětví, ČEZ i GC bylo splněno této podmínky. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele společnosti GC bylo dosaženo v roce 2011, a to bylo přibližně 0,12 Kč z každé vložené koruny.

Rentabilita nákladovosti je pouze doplňkovým ukazatelem rentability tržeb. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je nižší a tím je pak vykazován vyšší výsledek hospodaření. Společnost ČEZ vykazovala 88,9 %, což byl v roce 2014 o téměř 6 % lepší výsledek než byl průměr odvětví. GC na tom byl podstatně hůře s 99,6 %.

ZADLUŽENOST

Analýza celkové zadluženosti ukazuje, že společnost využívala nadměrněji cizí zdroje oproti celkové hodnotě aktiv. V roce 2014 to bylo zapříčiněno nárůstem dlouhodobých úvěrů díky zvýšenému množství investic. Výsledek tohoto ukazatele GC se nepříliš lišil od výsledku skupiny ČEZ a rozdíl byl pouze ve 2 %. Tento fakt vykazuje, že obě společnosti mohou být v tomto ohledu řazeny mezi ty rizikovější pro investory, jelikož překročily doporučenou hodnotu 50 %. Není to však natolik významné překročení hranice a pokud je společnost v takovémto stavu krátkodoběji,

není potřeba žádných markantnějších zásahů na změny. Průměr v odvětví ukazuje, že do hranice 50 % spadá a tento stav je považován za pozitivní.

Z analýzy zadluženosti vlastního kapitálu lze vidět, že velikost cizích zdrojů převyšuje vlastní zdroje v roce 2014, a to procentuálně o 13 %, a v předchozích letech kromě roku 2013 to tak bylo vždy. V případě ČEZ je tomu obdobně a rozdíl jsou pouze 4 %. V tomto poměrovém ukazateli obstál Gascontrol podobně jako ten nejlepší v odvětví. Zadluženost vlastního kapitálu GC je 132 % a průměr v odvětví na tom byl úplně naopak, kdy vlastní zdroje podniku převyšovaly ty cizí. Situace vyšších cizích zdrojů podniku je příhodná pro vlastníky podniku, kterým se díky finanční páce zvyšuje rentabilita vloženého kapitálu. Na tomto výsledku měly největší podíl bankovní úvěry a výpomoci konkrétněji krátkodobé, které i s dlouhodobými představovaly největší část cizích zdrojů a z celkových pasiv 42 %. Zadluženost vlastního kapitálu podniku vykazovala rostoucí trend, což pro podnik není úplně příznivé z hlediska důvěryhodnosti. Výše tohoto ukazatele je doporučována do hranice 120 % a toto je považováno za pozitivní stav. Pokud podniky toto procento překročí, může tím být přímo ovlivněno, zda banka poskytne dané společnosti úvěr či nikoliv. Společnost GC i ČEZ může mít díky tomuto faktu jen mírné problémy s vyřízením úvěru.

Cizí zdroje posilují celkový kapitál podniku a zároveň placené úroky z nich snižují daňové zatížení, jelikož jsou část nákladů. Používáním cizího kapitálu ve struktuře dochází také ke zvyšování rentability vlastního kapitálu. Ukazatel finanční páky by měl optimálně být roven 2, kdy tím pádem podnik vykazuje doporučenou hodnotu a je tedy 50 % zadlužen. Pokud je hodnota vyšší než 2, společnost vlastní více cizího kapitálu. Společnost ČEZ i GC na tom jsou velmi podobně a jen mírně překročily doporučenou mez hodnoty 2. Ukazuje to tedy na strukturu kapitálu, kdy obě společnosti vlastní více cizího kapitálu.

Hodnota úrokového krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí způsobilosti daného podniku splácet úroky. Tato hodnota informuje o tom, kolikrát jsou placené úroky převyšovány ziskem. Optimální je hodnota 6 a více a přijatelná může být i okolo 3. Je zřejmé, že společnost ČEZ je na tom dobře co se týče tohoto ukazatele. Placené úroky jsou 6krát převyšovány ziskem. Společnost GC na tom je hůře a úroky jsou pouze jednou převýšeny ziskem. V předchozích letech tomu však bylo mnohem více a v roce 2011 se tento ukazatel pohyboval až na hodnotě 20, což bylo velmi příznivé. Je to způsobeno nízkým ziskem před zdaněním, který byl vysvětlován výše. V tomto roce mohl mít GC mírné problémy se splácením svých nákladových úroků.

Průměr v odvětví vykazoval až čtyřnásobné převýšení úroků ziskem, což je pozitivním stavem.

AKTIVITA

Analýzou aktivity je vyjadřován počet obrátek či doba obratu jednotlivých složek aktiv a pasiv. Tyto poměrové ukazatele zachycují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv a tím tedy provozní cyklus podniku. Snaha o hodnotu rychlosti obratu jako první z vyjádření tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší. Každá obrátka kapitálu může přinést podniku zisk a čím vyšší je jejich počet, tím vyšší je i zisk podniku. Naopak doba obratu vyjádřena v počtu dní či let by měla být co nejkratší.

Obrat aktiv vykazuje klesající trend, ale stále je dosahováno příznivých výsledků. Aktiva se v podniku ve sledovaném roce otočila 0,5krát za rok. Tržby tedy pokryjí 0,5krát celková aktiva. Podnik nevyužívá efektivně svůj majetek. Jediný rok 2011 překročil hodnotu 1 co se týče obrátky celkových aktiv. Výrazný vliv na hodnotu tohoto ukazatele v posledním roce měl fakt, že tržby se postupně snižovaly z důvodu přesunutí některých akcií investorů do následujícího roku a zároveň se tím snížila výkonová spotřeba. Společnost ČEZ na tom byla v roce 2014 hůře, protože jejich obratovost aktiv dosáhla 0,3 obratu za rok, což je o 45 % méně než společnost GC. Co se týče průměru v odvětví, jednalo se v tomto roce o 0,7 obratu za rok, což je příznivější než obě společnosti.

Než se celková aktiva obrátí v tržby je udáváno v ukazateli doby obratu aktiv. Tento ukazatel má rovnoměrný rostoucí trend, což není příznivé pro společnost. V roce 2011 se jednalo o pouhých 350 dnů oproti roku 2014, kdy za celou dobu se tato hodnota posunula o 120 %, a to na hodnotu 774 dnů. V porovnání s odvětvím je na tom GC o 47 % hůře avšak při srovnání s nejlepší společností na trhu je to 32 % méně, což je pro společnost GC pozitivní jev.

Doba obratu zásob byla v roce 2014 u společnosti GC necelých 29 dní a ve vývoji v čase mezi lety 2011 – 2013 rostla a mezi roky 2013 a 2014 se začala snižovat o 69%, což je velmi pozitivní stav pro podnik. Při delší době však na druhou stranu nevzniká riziko z nedostatku zásob. Společnost ČEZ dosáhla hodnoty 21 dnů v době obratu zásob a oproti průměru v odvětví obě společnosti zaostávaly, protože odvětví

dosahovalo pouhých 12 dní. Vzhledem k tomu, že společnost nemá příliš mnoho kapitálu vázaného v zásobách, dá se tento stav hodnotit pozitivně.

Počet dnů, po který od okamžiku prodeje do obdržení platby podnik čeká, by neměl překročit 90 dnů a měl by se stále snižovat. Ani jedno z těchto doporučení není u společnosti Gascontrol splněno. Trend je rostoucí a v posledním roce mezi roky 2013 a 2014 narostl o 48 %, což není vůbec pozitivní pro podnik. Tento nárůst byl způsoben z důvodu zvýšení pohledávek za firmou Fermgas, která byla v konkurzu a také pohledávkou za současnými společníky. Společnost ČEZ vykazuje pouhých 109 dnů doby obratu pohledávek, což je jen o 8 dní horší hodnota, než byla vykazována v celém odvětví.

4. Návrhy a doporučení

Analýzou poměrových ukazatelů byly zjištěny největší odchylky společnosti Gascontrol oproti výsledkům dosažených společností ČEZ, která byla srovnávaným podnikem. Z této finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů budou vybrány návrhy a doporučení, která by společnosti mohly pomoci zlepšit svou tržní pozici.

Ve všech typech likvidity bylo dosaženo výrazně odlišných výsledků pro společnost oproti společnosti ČEZ a ukazatel se jevil jako nadprůměrný. Společnost ČEZ měla v případech běžné a pohotové likvidity hodnoty okolo 1 a Gascontrol okolo 3. Management firmy by měl tomuto jevu věnovat pozornost, aby v budoucnu nenastaly existenční problémy firmy. Firma by mohla předejít problémům z vysoké likvidity tím, že by snížila např. svá oběžná aktiva a to konkrétně své pohledávky, které tvoří 41 % z celkových aktiv.

Z výsledků analýzy ukazatelů rentability byla zjišťována schopnost podniku tvořit zisk z dostupných zdrojů. Trend rentability u společnosti Gascontrol je klesající. Nejvyšších hodnot podnik dosahoval v roce 2011 a postupem času rentabilita klesala. Nejnižší hodnoty se objevily ve sledovaném roce 2014. Společnost ČEZ je naopak vzorem jak pro GC, tak pro celé odvětví, protože její hodnoty ukazatelů rentability jsou nadprůměrné. Předchozí analýzy naznačují, že společnost má nízkou přidanou hodnotu a tedy nízké tržby a vysoké náklady spojené s výkony podniku. Je důležité, aby společnost zefektivnila využívání vstupů a zároveň navýšila tržby, což není snadný úkol. Rentabilitu vlastního kapitálu GC by bylo možno zvýšit častějším využíváním cizích zdrojů, protože společnost využívala k financování vlastní kapitál, který je velmi drahý a použití cizího kapitálu by zvýšilo výnosnost vlastního kapitálu, protože by mohla být snížena hodnota vlastního kapitálu. Dalším možným řešením pro zvýšení hodnot rentability by mohlo být zvýšení zisku.

Hodnoty zadluženosti GC byly velmi podobné jako u společnosti ČEZ a kromě úrokového krytí není potřebné pro management se na tyto ukazatele ve sledovaném roce 2014 zaměřovat. Úrokové krytí by mohlo být zvýšeno, jak už bylo dříve zmíněno, také zvýšením zisku.

Ukazatele aktivity vykazují opačný trend, než je považován za pozitivní a je to ovlivněno hodnotou tržeb, které sice vzorstly oproti předchozímu roku, ale pro společnost by bylo výhodné vůči její celkové výkonnosti, aby tržby neustále rostly, a proto by se i na tento ukazatel měla společnost zaměřit.

Návrh č. 1 – Přijetí dlouhodobého bankovního úvěru

Výsledek analýzy: Z výsledku ukazatele rentability vlastního kapitálu bylo zjištěno, že u společnosti Gascontrol připadalo v roce 2014 na 1 Kč investovaného kapitálu zhruba 0,5 % čistého zisku oproti společnosti ČEZ, která dosahovala 8,6 % čistého zisku. Jednou z možností, jak tento jev změnit a zvýšit tak rentabilitu vlastního kapitálu, by mohlo být přijetí dlouhodobého bankovního úvěru, díky kterému by se tak mohl snížit vlastní kapitál a cizí kapitál by byl navýšen. Použitím cizího kapitálu by mohlo dojít ke snížení daňové povinnosti. Úroky z úvěrů jsou další odečitatelnou položkou ze základu daně a s tím se pojí také další snížení přímých daní.

Popis návrhu: Dlouhodobý bankovní úvěr představuje peníze získané od banky na dobu delší než 5 let. Výhodou těchto typů úvěrů je možnost sjednání individuálních podmínek čerpání a splácení, žádné emisní náklady a daňová uznatelnost zaplacených úroků. Nevýhodou je možnost získání jen omezeného množství finančních prostředků. Společnost by mohla požádat např. o firemní úvěr FER od Sberbank se zvýhodněnou sazbou 4,44 % ročně s výši úvěru až 2,5 mil Kč bez poplatků za vyřízení, čerpání a vedení. Rozložení měsíčních splátek může být od 1 – 10 let a to bez dokládání účelu.

Časová náročnost: Nejvýhodnější je firemní úvěr FER zřízený na 10 let. Zřízení individuální domluvy s finančním poradcem či konkrétně s bankou může trvat průměrně 1 měsíc do začátku čerpání úvěru.

Náklady: Náklady za zřízení jsou nulové a do celkových nákladů mohou být počítány úroky, které se při tomto druhu úvěru pohybují okolo 4 %. Podle individuální domluvy GC s bankou se toto procento může měnit a záleží na všech okolnostech.

Efekt: Díky dlouhodobému bankovnímu úvěru by se mohl snížit vlastní kapitál, který je nákladný a snížila by se daňová povinnost díky efektu daňového štítu. Snížením vlastního kapitálu a zvýšením zisku, který by mohl být zajištěn pomocí návrhu č. 2, by porostla rentabilita vlastního kapitálu a společnost Gascontrol by se tak mohla přiblížit výsledku poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti ČEZ.

Návrh č. 2 – Zkvalitnění propagace a reklamy

Výsledek analýzy: Pro zvýšení jak ukazatelů rentability, tak zadluženosti úrokového krytí či všech ukazatelů aktivity by mělo pozitivní vliv zvýšení tržeb a tím také zvýšení zisku. Tržby je možné zvýšit vyšší povědomostí o společnosti mezi potenciálními zákazníky.

Popis návrhu: Zkvalitnění vybraných nástrojů marketingového mixu způsobem zadáním reklamních ploch v Jihomoravském kraji, zejména ve významné aglomeraci města Brno.

Časová náročnost: Realizace propagace může trvat od jednoho týdne, kdy firma tiskne své propagační materiály, do např. 1 roku, kdy mohou být reklamy umístěny na určených místech.

Náklady:

Obr. č. 4.1 Ceník billboardů v Brně

Velkoplošné bannery				
LOKALITA	POČET PLOCH	ROZMĚR PLOCHY	CENA ZA MĚSÍC	VÝROBA A INSTALACE
Megaboard 30 x 8 m - D1 Měřín - dálnice D1, směr Praha Evidenční číslo: 5410901	1	240 m ²	88.400,-	87.000,-
Plotní - štít, Vaňkovka Evidenční číslo: 5410602	1	25 m ²	11.000,-	dle skutečných nákladů
Veselá - štít, centrum Evidenční číslo: 5410607	1	54 m ²	19.000,-	dle skutečných nákladů

Zdroj: <http://www.realmedia.cz/uploads/download/cenik.pdf>

Obr. č. 4.2 Ceník samolepících folií na tramvajích v Brně

SAMOLEPICÍ FÓLIE NA TRAMVAJÍCH			
	pronájem reklamních ploch (1 ks)		instalace a odstranění 1 ks
	1. měsíc	každý další měsíc	
100 × 60 cm	1 000 Kč	700 Kč	800 Kč
220 × 60 cm	2 000 Kč	1 400 Kč	800 Kč
300 × 60 cm	2 600 Kč	1 700 Kč	800 Kč
220 × 80 cm	2 600 Kč	1 700 Kč	800 Kč
300 × 80 cm	3 600 Kč	2 600 Kč	800 Kč

Zdroj: <http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>

V nákladech na uskutečnění tohoto návrhu jsou výše uvedeny ceníky použitelných reklam. Nejvýhodnější by pro společnost bylo umístění megaboardu 30x8 metrů na dálnici D1, kde je vysoká frekventovanost dopravy a tuto reklamu by mohlo spatřit více potenciálních zákazníků. Ze samolepících fólií na trmavaje je doporučena velikost fólie 300x80 cm díky nepřehlednutelné velikosti.

Efekt: Zvýšení povědomosti o společnosti a tím také postupné přilákání zákazníků a naplnění jejich potřeb. Zvýšení ročních tržeb firmy z prodeje a zvýšení tak zisku firmy. Společnost by díky vyššímu čistému zisku mohla zvýšit své ukazatele rentability, které jsou nejen oproti společnosti ČEZ, ale také celému odvětví zaostávající. Další výhodou by bylo zvýšení úrokového krytí a zefektivnění ukazatelů aktivity.

Návrh č. 3 – Najmutí externí firmy na vymáhání pohledávek

Výsledek analýzy: Společnost Gascontrol má zbytečně vysoký poměr oběžných aktiv vůči krátkodobým cizím závazkům, což je pro firmu nákladné a snižuje to její výkonnost. Jednou z možností, jak tento stav snížit, je snížení hodnoty pohledávek, ať už dlouhodobých či krátkodobých, které tvoří největší část oběžných aktiv, konkrétně 90 %. Pro společnost je tato forma aktiv velice nákladná.

Popis návrhu: Najmutí vedením společnosti externí firmy Business for business (dále jen B4B) na vymáhání pohledávek. Firma tak nebude sama muset vynaložit úsilí na získání těchto pohledávek, ale může tuto zodpovědnost předat na externího pracovníka, který bude zodpovídat za rychlejší placení faktur odběratelů. Společnost B4B nabízí služby jako prevence vzniku pohledávek, komplexní správa pohledávek, inkaso pohledávek, zahraniční inkaso pohledávek, finanční zdraví firmy – online a monitoring. Společnost se nachází v Havířově a komunikace s ní by pro firmu GC mohla být díky sídlel firem ve stejném městě jednodušší. Vymáhá pro své klienty pohledávky s 95 % úspěšností a snaží se provádět inkaso v co nejkratším čase. Mezi inkasní agenturou a klientem je nastaven přesný postup, podle kterého bude pohledávky po splatnosti přebírat. Většina pohledávek může být inkasována mimosoudní cestou, je vždy pracováno s platnou legislativou i kodexem Asociace

inkasních agentur a nemusí být obava, že vymáhání pohledávek by ohrozilo dobré jméno firmy.

Časová náročnost: Průměrně od 3 do 6 měsíců, ale záleží na individuálních typech pohledávek.

Náklady: Společnost nebyla schopna určit možné náklady, protože s každou pohledávkou se náklady liší a záleží velice individuálně na typu společnosti, kde firma sídlí apod..

Efekt: Snížení oběžných aktiv, konkrétně pohledávek a tím snížení likvidity, která byla v roce 2014 přes hodnotu 3 a přesáhla tím doporučovanou hranici 2,5. Pokud by společnost Gascontrol snížila svá oběžná aktiva roku 2014 o 46 % konkrétně o 330 mil. Kč a dosahovaly by tedy částky 280 mil. Kč, zatímco celková aktiva by zůstala stejná, byla by hodnota běžné likvidity totožná, jako vykazuje srovnávaná společnost ČEZ. Doba obratu aktiv by byla touto formou také snížena a ukazatel aktivity by mohl být porovnatelný s výsledky ukazatele aktivity společnosti ČEZ.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo využití metody benchmarkingu pro posouzení postavení podniku z oblasti energetického průmyslu na trhu a následně navrhnout opatření ke zlepšení jeho tržní pozice.

Tato metoda zkoumání byla použita na podnik energetického odvětví sídlící v Havířově a to Gascontrol s.r.o., který se specializuje na dodávky energetických celků v plynárenství, těžebním průmyslu a elektroenergetice. Benchmarkingové zkoumání bylo provedeno ve finanční oblasti a to na základě finančních ukazatelů společnosti. Jako nejlepší v plynárenském odvětví byla vybrána společnost ČEZ, která byla porovnávána společností ke Gascontrolu. Z finančních výkazů obou firem byly vypočítány poměrové ukazatele a podle získaných výsledků byly porovnávány podniky nejen ve vztahu k sobě, ale také vůči odvětví. V tabulkových vyjádřeních a Spider grafu byla společnost Gascontrol popsána, v čem je horší či lepší oproti společnosti ČEZ.

Na konci diplomové práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení a autorka předpokládá, že mohou být nejen teoretickým, ale také praktickým přínosem pro společnost Gascontrol s.r.o. a pomohou tomuto podniku zvýšit svou výkonnost na trhu v daném odvětví. Doporučení jsou 3 a je k nim uveden popis návrhu, časová náročnost, efekt a náklady.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] CAMP, R.: *Business Process Benchmarking. Finding and Implementation Best Practices*. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1995. ISBN – 0873892968.
- [2] COERS, M., GARDNER, C., RAYBOURN, C., HIGGINS, L. *Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. Texas: American Productivity & Quality Center, 2001. 86 s. ISBN 1-928593-24-0. str.1.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. Ekopress, 2011. ISBN 978-80-8692-968-2.
- [4] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] Grunvald, R., Holečková, J. *Finanční analýza podniku*, Praha: Ekopress, 2009, ISBN 978- 80-86929-26-2.
- [6] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu. 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6. str. 16.
- [7] JOHNSON, G., KEVAN, S. *Cesty k úspěšnému podnikání*. Praha: Computer Press, 2000. 834 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [8] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85865-23-8.
- [9] KOVÁČ, Milan. *Tvorba a riadenie inovácií*. 1. Vydání v Košiciach: Technická univerzita, Univerzitná knižnica, 2011. ISBN 9788055308241.
- [10] MAŘÍK, M., Maříková,P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: EKOPRESS,s.r.o., 2005. ISBN 80-86119-61-0.

- [11] MATTERS, Margaret - EVANS, Anne. *The Nuts and Bolts of Benchmarking. Přepřac. vyd. Melbourne: Benchmarking Link-Up Australia, 1996, ISBN – 9781875656417.*
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 8072611867.*
- [13] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9. str. 174.*
- [14] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. 4.vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.*
- [15] SCHONBERGER, Richard. *World Class Manufacturing: The Next Decade: Building Power, Strength, and Value. 1. USA: Free Press, 2013. ISBN 978-1476747347.*
- [16] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.*
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů. 1. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.*
- [18] SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.*
- [19] ŠMÍD, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.*
- [20] ŠULÁK,M.,VACÍK,E. *Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.*

- [21] TUMPACH, M. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Iura edition, 2008. 253 s. ISBN 80-8078-168-0.
- [22] VLACHÝNSKÝ, K. *Podnikové financie*. Bratislava: IURA EDITION s.r.o., 2006. ISBN 80-80780-29-3.
- [23] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [24] WATSON, Gregory. *Benchmarking Workbook: Adapting the Best Practices for Performance Improvement*. 1. USA: Productivity Press, 1992. ISBN 978-1563270338.
- [25] WIREMAN, Terry. *Benchmarking best practices for maintenance, reliability and asset management*. 3. New York: Industrial Press, 2014. 300 p. ISBN 978-08-3119-293-8.

Knižní zdroje

- [26] Business for business. *Komplexní správa pohledávek* [online]. 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.b4b-inkasso.com/komplexni-sprava-pohledavek.html>
- [27] Sberbank. *Firemní úvěr FER* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/firemni-fer-uver/>
- [28] Realmedia. *Ceník 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.realmedia.cz/uploads/download/cenik.pdf>
- [29] Gascontrol. *O společnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.gascontrol.cz/gascontrol.html>
- [30] Ontario Municipal CAO's *Benchmarking Initiative* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.ombi.ca>

[31] ČEZ. *Skupina ČEZ/O společnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z:
<https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>

[32] ČEZ. *Skupina ČEZ/O společnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z:
<https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti.html>

Seznam zkratek

% - procento

ABC - Activity Based Costing

ADPP - Asociace dodavatelů plastového potrubí

B4B – Business for business

CF – cash flow

CNG - Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn)

CZ – cizí zdroje

č. – číslo

ČR – Česká republika

DO – doba obratu

et al – a další (z latiny)

GC – společnost Gascontrol s r.o.-

Kč – koruna česká

KPI – key performance indicators

LPG - Liquefied Petroleum Gas (zkapalněný ropný plyn)

mil. – milion

např. – například

Obr.- obrázek

OKD – Ostravsko-karvinské doly

QFD - Quality function deployment

rent. - rentabilita

SOVAK - Sdružení oboru vodovodů a kanalizací

s r.o. – společnost s ručením omezeným

tab. - tabulka

tis. - tisíc

VK – vlastní kapitál

VH – výsledek hospodaření

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4. 2016


Bc. Aneta Budinová